

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti rodinné firmy

Competitiveness Assessment of Family Company

Student:

Veronika Olszarová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Olszarová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Posouzení konkurenceschopnosti rodinné firmy**
Competitiveness Assessment of a Family Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika rodinné firmy
 4. Posouzení konkurenceschopnosti firmy
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 05.05.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5. 5. 2017

Veronika Ostravská

Poděkování:

Ráda bych poděkovala Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za rady a trpělivost při vypracování bakalářské práce a zaměstnancům Vsign s.r.o. za ochotu a poskytnutí potřebných informací pro praktickou část.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.1.1	Podnik, podnikání a podnikatel	6
2.1.2	Konkurence	8
2.1.3	Konkurenceschopnost	9
2.1.4	Konkurenční výhoda	9
2.2	Vybrané metodické postupy	10
2.2.1	Externí analýza	10
2.2.1.1	PESTLE analýza	10
2.2.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	11
2.2.2	Interní analýza	14
2.2.2.1	Vybrané funkční oblasti	14
2.2.2.2	Finanční analýza	15
2.3	SWOT analýza	21
3	CHARAKTERISTIKA RODINNÉ FIRMY	23
3.1	Základní údaje	23
3.2	Informace o podniku	23
3.3	Předmět podnikání	25
4	POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI RODINNÉ FIRMY	27
4.1	Analýza vnějšího prostředí	27
4.1.1	PESTLE analýza	27
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	33
4.2	Analýza vnitřního prostředí	37
4.2.1	Hodnocené funkční oblasti interní analýzy	37
4.2.2	Finanční analýza	38

4.2.2.1	Shrnutí finanční analýzy	43
4.3	SWOT analýza.....	44
4.3.1	Analýza silných a slabých stránek	44
4.3.2	Analýza příležitostí a hrozeb	46
5	SHRnutí A DOPORUČENÍ.....	48
5.1	Shrnutí	48
5.2	Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy	49
6	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY	55
	SEZNAM ZKRATEK	61
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V dnešní době musí firmy více reagovat na změny, které se dějí v okolí, aby obstály v konkurenčním boji. Konkurenceschopnost firem spočívá právě v obstání v současném podnikatelském prostředí. Bývá to obtížné, jelikož vlivem globalizace se zvyšují nároky a roste počet potencionálních konkurentů. Pro firmy je nezbytné vytvoření konkurenční výhody, která je odlišuje od ostatních ekonomických subjektů. Pro konkurenční výhodu je specifická její jedinečnost, spočívající v nabídce výrobku nebo služby, kterou nikdo jiný nenabízí.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti rodinné firmy pomocí vybraných metod, jenž budou následně popsány v teoretické části práce.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část je teoretická, ve které jsou vymezeny základní pojmy související s tématem bakalářské práce. Dále jsou popsány vybrané metody k analýze prostředí, ve kterém působí hodnocená firma. Druhá část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti Vsign, s.r.o., například na její předmět podnikání a historii.

Ve třetí, praktické části dochází k posouzení konkurenceschopnosti výše jmenované společnosti. Toto zhodnocení je provedeno pomocí externí a interní analýzy podnikatelského prostředí. Identifikace vnějšího prostředí je provedena pomocí analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pomocí PESTLE analýzy jsou zhodnoceny důležité faktory, které ovlivňují mikrookolí firmy. Model pěti konkurenčních sil hodnotí makrookolí firmy, tedy konkurenty, odběratelé, dodavatelé, substituty a potencionální konkurenty. Analýza vnitřního prostředí firmy je založena na vybraných ukazatelích finanční analýzy a na zhodnocení funkčních oblastí firmy. Na základě těchto vybraných metod jsou určeny vstupní informace, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do SWOT analýzy.

V poslední části práce jsou shrnuty poznatky z praktické části a na jejich základě jsou navržena doporučení a formulovány návrhy, které by mohla firma využít pro zvýšení konkurenceschopnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části budou charakterizovány základní pojmy a vysvětleny jednotlivé metody, které lze použít pro zhodnocení konkurenceschopnosti.

2.1 Vymezení základních pojmů

Na úvod teoretické části bude vysvětlen význam pojmů podnik, podnikání a podnikatel. Dále bude definována konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Na závěr této části budou popsány vybrané metodické postupy.

2.1.1 Podnik, podnikání a podnikatel

Pojem podnik i podnikání můžeme definovat z různých hledisek, neexistuje jednotná interpretace definic.

Nejobecnější definice pro podnik je taková, kterou uvádí Veber a Srpová (2008), kde je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Další definice podniku je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) následující: Podnik lze charakterizovat jako jakýkoliv subjekt, který vykonává funkci spočívající v nabízení zboží či služeb na trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou.

Pojem podnikání se vyskytuje v několika pojetích. Těmi jsou ekonomické, psychologické, sociologické a právní.

„Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit.

Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právní pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (Veber a Srpová, 2008, s. 15).

I v případě podnikatele nalezneme řadu definic. Veber a Srpová (2008) popisuje podnikatele například jako osobu iniciátora a nositele podnikání, který investuje prostředky, čas, úsilí a jméno, čímž přebírá odpovědnost, nebo nese riziko za účelem dosažení jak finančního, tak i osobního uspokojení. Opět dle stejných autorů je podnikatel osoba, která

uskutečňuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Nový Občanský zákoník definuje podnikatele například jako každou osobu zapsanou v obchodním rejstříku (§ 421).

Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky tvoří 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Toto podnikání je bráno jako páteř každé vyspělé ekonomiky.

Podle komise EU se pro určení malých a středních podniků používají čtyři kritéria, kterými jsou počet zaměstnanců, roční tržby, hodnota aktiv a nezávislost. Na základě těchto kritérií je členění MSP následující: mikrofirma, malá firma a střední firma.

Mikrofirma zaměstnává maximálně 10 zaměstnanců, roční obrat a aktiva nepřevyšují částku 2 mil. EUR. Malá firma má méně než 50 zaměstnanců, roční obrat a aktiva nepřesahují 10 mil. EUR. Za střední firmu je považována firma s počtem zaměstnanců do 10, ročním obratem do 50 mil. EUR a aktivy do 43 mil. EUR.

MSP jsou obvykle úzce spojeny s regionem, ve kterém podnikají. Danému regionu poskytují zaměstnanost a ekonomické přínosy. Často se stávají sponzory na různých charitativních akcích. Mezi silné stránky malých a středních podniků řadíme jednodušší řídicí strukturu, flexibilitu, rychlejší reakce na měnící se trh, podporu rozvoje menších měst a obcí, tvorbu nových pracovních míst a angažovanost v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé apod. Naopak mezi slabé stránky patří například slabší pozice ve veřejných zakázkách, nízký tržní podíl, nedostatek informací nebo zhoršený přístup ke kapitálu (Veber a Srpová, 2008, Dvořáček a Slunčík, 2012).

Rodinné podnikání

Rodinné firmy jsou důležitou součástí národních ekonomik, jelikož se značně podílí jak na tvorbě HDP jednotlivých států, tak i na vytváření pracovních míst. Rodinné firmy jsou více otevřené při zaměstnávání rizikových skupin, kterými jsou absolventi, lidé bez praxe atd. (Odehnalová, 2011).

Rodinná firma je jednoznačně historicky nejstarší forma podniku. Pravděpodobně nejstarší rodinná firma se nachází v Japonsku, konkrétně je to společnost Kongo - Gumi, která působí v oblasti stavebnictví. Historický vývoj rodinného podnikání v České republice byl ovlivňován politickým vývojem země. Vlivem politických událostí má rodinné podnikání v ČR poměrně krátkou tradici. V současné době jsou rodinné firmy v České republice silně

zastoupeny a jejich počet se odhaduje téměř na 30 % ze všech podnikatelských subjektů v ČR. Zastoupení rodinných firem ve světě je mezi 70 % až 95 %. Konkrétně v Evropské unii se počet registrovaných rodinných firem pohybuje okolo 85 %. Není tedy překvapující, že jsou považovány za motory světové ekonomiky (Koráb aj., 2008).

Je nezbytné vymezit a popsat definice rodinného podnikání. Podle Korába (2008) existují tři definice rodinných podniků, které se navzájem odlišují podle míry zapojení rodiny v podnikání:

- **Široká definice:** rodinný podnik je takový, který si klade za cíl předat firmu další generaci a kde má rodina zásadní vliv na rozvoj a řízení podniku.
- **Středně široká definice:** rodinný podnik je takový, kde potomci zakladatele nebo zakladatel samotný podnik řídí a má nad ním vlastnickou kontrolu.
- **Úzká definice:** rodinný podnik je takový, ve kterém se do chodu podniku zapojuje více generací. Rodina podnik přímo řídí, majetek firmy je v jejím vlastnictví a minimálně dva členové rodiny mají podstatné manažerské postavení.

Dle Heskové a Vojtky (2008) existují společné charakteristiky, které i přes řadu odlišných přístupů definují pojem rodinné firmy. Tyto charakteristiky uvádí, že se jedná o společnost, která je vlastněna a řízena členy jedné nebo více rodin. Dalším společným rysem je například fakt, že rodinné firmy mívají i zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny, přičemž členové rodiny jsou zpravidla v TOP managementu. Posledním příkladem je záměr předávání firmy z generace na generaci.

2.1.2 Konkurence

Konkurence má širší záběr, ne jen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd. Přestože je ekonomické hledisko v podnikání stěžejní, není možné opomenout žádný úhel pohledu. Pojem konkurence představuje soupeření nebo soutěžení, případně hospodářskou soutěž, kdy navíc Mikoláš (2005) uvádí, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, tedy konkurentů. Konkurent musí splňovat alespoň tyto dva předpoklady, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu:

- musí mít konkurenceschopnost, nutná je disponibilita konkurenčního potenciálu;
- musí mít konkurenční zájem, musí chtít vstoupit do konkurence a stát se konkurentem (Mikoláš, 2005).

2.1.3 Konkurenceschopnost

Definice konkurenceschopnosti je celá řada, například definice podnikatelská a akademická. Podnikatelská definice zní: „*Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem*“ (Mikoláš, 2005, s. 80). Akademická definice vymezuje konkurenceschopnost jako: „*schopnost produkovat zboží a služby, které ob stojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň ob stojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP*“ (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139).

Konkurenceschopnost je dělena na kvalitativní a cenovou. Kvalitativní konkurenceschopnost pomáhá výrobcí se na trhu udržet nebo na něm získat lepší postavení vzhledem k typu vlastních výrobků. Tato konkurenceschopnost je ovlivněna faktory jako spolehlivost, pověst značky, způsob prodeje apod. Pokud existují v konkurenčním boji dva podobné výrobky, které mají stejnou kvalitu, závisí jejich konkurenční schopnost na ceně produktu. Jedná se o cenovou konkurenceschopnost (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost rodinných firem spočívá v jejich silných stránkách. Silné stránky rodinné firmy tvoří velká soudržnost členů rodiny a neformální vztahy, které vytváří silnou a stabilní firemní kulturu. Další přednosti, jako jsou důraz na kvalitu a společensky odpovědné chování, souvisejí se zachováním dobrého jména společnosti. Velmi důležitá je také angažovanost členů rodiny, kteří usilují o dosažení prospěchu a jsou ochotni čelit nárokům, které jsou na ně kladeny i přinést osobní oběť, jelikož považují firmu za rodinný výtvar, a to přispívá k vyšší loajalitě a zodpovědnosti (Koráb aj., 2008).

2.1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda není trvalá a umožňuje podniku mít dočasně náskok před konkurencí. Je to tedy vše, co máme oproti konkurenci lepší nebo díky čemu máme na trhu lepší postavení. Konkurenční výhodou podniku může být téměř cokoliv od výrobku a jeho konstrukce, designu, ceny nebo provázejícími službami až po logistiku nebo ekologickou ohleduplnost. Může to být i dobré jméno, podniková značka nebo pověst. Konkurenční výhoda může rovněž spočívat v lidech působících ve firmě, schopném vedení, výkonných dělnících apod. Společnosti musí umět využít zajímavosti, které upoutají pozornost v tržní rivalitě, například dobrá lokalita nebo líbivé logo, a snažit se udělat z těchto zajímavostí konkurenční výhody. (Jirásek, první vydání).

Konkurenční výhodou rodinných firem je také znalost podnikového prostředí. To umožňuje například efektivnější komunikaci nebo rychlejší podnikatelské rozhodnutí týkající se podniku, vlastníků a rodiny (Odehnalová, 2011).

2.2 Vybrané metodické postupy

V této části budou popsány metodické postupy, které jsou nezbytné pro praktickou část bakalářské práce, tedy posouzení konkurenceschopnosti dané firmy. Pro analýzu faktorů vnějšího prostředí bude využita PESTLE analýza a Porterova teorie konkurenčních sil. Finanční analýza bude řešit vnitřní okolí firmy. Na závěr bude vysvětlena SWOT analýza, která zkoumá jak vnitřní, tak i vnější okolí firmy.

2.2.1 Externí analýza

Externí analýza hodnotí vnější okolí podniku, resp. podnikatelské prostředí, které je dále děleno na makrookolí a mikrookolí podniku. Makrookolí představuje faktory, které nemůže podnik ovlivňovat. Pro jeho analýzu bude využita PESTLE analýza. Mikrookolím vyznačujeme nejbližší okolí podniku, jež je tvořeno faktory, na které může mít firma vliv. Mikrookolí bude zhodnoceno pomocí Porterova modelu pěti sil. (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Cílem analýzy je nalézt hrozby a příležitosti v okolí podniku (Veber a Srpová, 2008).

2.2.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se využívá k analýze makrookolí. Jednotlivá písmena této zkratky označují faktory politické (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S), technicko-technologické (T), legislativní (L) a environmentální (E). Tato metoda vychází ze základní PEST analýzy, která má několik dalších modifikací, například analýza PESTLIED - rozšiřuje základní model PEST o legislativní, internacionální, environmentální a demografické faktory. Makrookolí můžeme rovněž analyzovat pomocí metod SLEPT a STEEPLE. V prvním případě jsou zkoumány sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické faktory. Druhý model je oproti předchozímu rozšířen o faktory etické a environmentální (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Podstatou těchto technik je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události a vlivy, které nyní ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Také se využívají jako vstup do SWOT analýzy.

Politicko-legislativní faktory - určují pravidla pro činnost firmy. Patří zde především typ vlády a její stabilita, daňová politika, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,

regulace a deregulace ekonomiky a trendy s tím související, pravděpodobné změny v politickém prostředí apod.

Ekonomické faktory - můžeme rozdělit na poměrně stabilní faktory a na faktory měnící se v čase. V prvním případě se jedná o charakter a úroveň ekonomiky, její konkurenceschopnost, disponibilní zdroje atd. V druhém případě to jsou například faktory jako fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády apod.

Sociálně-demografické faktory - neboli sociálně-kulturní faktory zahrnují věkovou strukturu, náboženské složení obyvatelstva a jejich pohlaví, dále také vzdělávání a jeho úroveň, rozdělování příjmů ve společnosti, kvantitu a kvalitu pracovní síly nebo historické pozadí atd.

Technicko-technologické faktory – jsou informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Jedná se tedy o využití vědy a techniky. Rychlý růst technologických změn může představovat jak hrozby, tak i příležitosti, například v podobě nových výrobních příležitostí

Environmentální faktory – ochrana životního prostředí, recyklace odpadu, vnímání klimatických změn apod. (Dvořáček a Slunčík, 2012).

2.2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model znázorňuje vzájemné působení pěti sil, kterými jsou stávající konkurenti, dodavatelé, odběratelé, substituty a potencionální konkurenti, určuje možnou výši konečného zisku v odvětví. Zároveň se od těchto sil odvíjí úroveň konkurence v odvětví. Konečné působení výše uvedených sil se liší dle odvětví. Odvětví rovněž určuje potenciál konečného zisku, který se měří podle dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu (Porter, 1994).

Stávající konkurenti - k soupeření firem působících ve stejném odvětví dochází z důvodu získání výhodnějšího postavení nebo kvůli pocíťování tlaku jednoho nebo více konkurentů. Metoda, která se využívá k soupeření, je například cenová konkurence, ta je ale velmi nejistá a s velkou pravděpodobností snižuje ziskovost celého odvětví. Dalšími metodami jsou propagační kampaně, uvedení nových produktů, výhodnější zákaznický servis nebo záruka.

U firem platí vzájemná závislost, funguje zde princip akce a reakce, tzn. že učiněná rozhodnutí jedné firmy mají dopad i na soupeřící firmy a mohou vyvolat odplatu nebo snahu o kompenzaci.

Intenzita a charakter konkurenčního boje bývá v jednotlivých odvětvích odlišná. Síla soupeření je dána faktory, které jsou vzájemně propojené. Jedná se o počet konkurentů a jejich vyrovnanost, pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladovací náklady, nízká diferenciací výrobků, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, různorodost konkurentů, vysoké strategické záměry, překážky vstupu a výstupu (Porter, 1994, Dvořáček a Slunčík, 2012).

Potencionální konkurenti – za tuto konkurenci považujeme nově příchozí firmy do odvětví. Riziko vstupu nové konkurence do odvětví závisí také na bariérách vstupu. Ty můžeme rozdělit do 6 skupin: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.

Úspory z rozsahu – vznikají při vzájemném působení objemu produkce a jednotkové ceny za určité období. Jedná se o závislost, kdy při rostoucím celkovém objemu produkce dochází ke snižování ceny na jednotku. Význam těchto úspor neustále roste. Vyskytují se jak ve výrobě a nákupu, tak i v marketingu, v oblasti financí, výzkumu a vývoje, servisní a prodejní sítě, distribuce, tedy skoro ve všech oblastech podnikání.

Diferenciací produktu – jedná se například o znalost značek produktů zavedených firem, loajalita zákazníků nebo zkušenosti s danou firmou. Pro nové firmy to znamená vynaložit počáteční vysoké výdaje k vytvoření oblíbenosti značky. Dojde tedy k přetáhnutí zákazníků z konkurenčních firem.

Kapitálová náročnost – jde o vynaložení vysokého objemu kapitálu potřebného k zahájení činnosti firmy. Tyto vysoké částky se investují do již zmíněných počátečních reklam, k nákupu výrobních zařízení apod.

Přechodové náklady – jsou to náklady, které kupující vynakládá, pokud se rozhodl přejít od produkce jednoho dodavatele k jinému. Jedná se o jednorázové náklady. Při vysokých přechodových nákladech musí nové firmy přesvědčit zákazníky ke změně dodavatele jejich nabídkou lepších cen nebo kvality produkce.

Přístup k distribučním kanálům – pro nově vstupující je obtížné jej získat. Musí přesvědčit distribuční kanály k vyčlenění místa pro jejich výrobky. Dochází tak za cenovou úplatu nebo reklamu na daném výrobku atd.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – řadíme zde výhody zavedených firem, kterými jsou například vlastnictví technologie výroby (know-how, patenty, výrobní tajemství), výhodný přístup k surovinám, klesající náklady související s již nabitými zkušenostmi a znalostmi (Porter, 1994).

Vládní politika – je překážka administrativního typu. Těmito bariérami jsou licence, patenty, státní monopoly, dovozní cla a další. Příklady regulovaných odvětví jsou železnice, prodej alkoholu, nákladní automobilová doprava (Porter, 1994 a Jurečka, 2013).

Vyjednávací vliv dodavatelů – projevuje se zvyšováním ceny nebo snížením kvality nakupovaných statků a služeb. To ovlivňuje ziskovost odvětví. Skupina dodavatelů je silná, platí-li například tyto podmínky:

- nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- nabídka je ovládána jen pár společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratele (Porter, 1994).

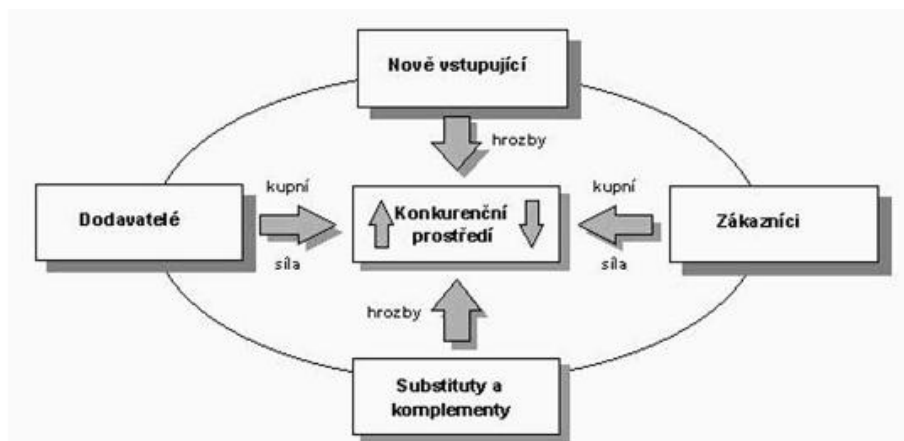
Vyjednávací vliv odběratelů - v případě velké vyjednávací síly našich zákazníků dojde ke snižování cen, jelikož kupující mají velký vliv, který mohou právě na změnu ceny využít. Rovněž mohou tlačit na vyšší kvalitu. Všechny tyto faktory ovlivňují ziskovost odvětví, tedy i jednotlivých firem (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Podle Portera (1994, s. 25) je skupina odběratelů silná, jestliže platí tyto okolnosti:

- *„je koncentrována nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelské celkovému objemu prodeje,*
- *produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelských nákladů nebo nákupů,*
- *produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,*
- *jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady,*
- *jestliže dociluje nízkého zisku,*
- *odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,*
- *produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelské produkce nebo jeho služeb,*
- *odběratel je plně informován.“*

Tlak substitučních výrobků - určuje cenové stropy a tím ovlivňuje potenciální výnosnost. Substituty jsou výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu jako produkt daného odvětví. Proti substitutům se dá bránit jedinečností výrobků nebo reklamou (Porter, 1994, Dvořáček a Slunčík, 2012). Magretta (2012) uvádí, že substituty jsou nepřímými soupeři, u kterých je těžké předpovídat jejich výskyt.

Obr. 2.2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: *Strategická situační analýza* [online]. [cit.2017-03-26]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

2.2.2 Interní analýza

Interní analýza vyhledává silné a slabé stránky firmy. Mezi silné stránky patří majetek v podobě technologií, licencí apod. nebo schopnosti pracovníků. Pro firmu je hlavní vytvářet hodnotu pro zákazníka. Tento proces je označován jako tzv. hodnototvorný řetězec, kdy firma vytváří výrobek nebo služby, za který je zákazník ochotný zaplatit. Tento řetězec můžeme rozdělit na dvě funkce, a to na hlavní (výroba, marketing) a podpůrné funkce. Mezi podpůrné funkce se řadí personalistika, informační systém, vědecko-technický rozvoj apod. Firma by se měla snažit získat přednosti v obou funkcích tak, aby hodnota pro zákazníka nebyla vytvářena s vysokými náklady (Veber a Srpová, 2008).

2.2.2.1 Vybrané funkční oblasti

Jako funkční oblasti firmy budou hodnoceny faktory marketingu a distribuce, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory výroby a řízení výroby, faktory vědecko-technického rozvoje, faktory finanční a rozpočtové.

Faktory marketingu a distribuce - pomocí těchto faktorů je řešeno, jak co nejlépe dostat produkt ke konečnému zákazníkovi a jak ho motivovat ke koupi. Faktory marketingu a

distribuce je nejvhodnější přiblížit pomocí „marketingového mixu“, který se také nazývá „4P“. Pod pojmem 4P se skrývá produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů – jejich analýza je velmi důležitá pro interní analýzu a i přes tento fakt bývá často opomíjená. Zahrnujeme zde například image a prestiž podniku, pracovní klima a podnikovou kulturu, kvalitu zaměstnanců nebo schopnost pracovat jako tým. Rovněž je zde zahrnuta analýza hmotných a nehmotných zdrojů v podobě strojů a zařízení, dopravních prostředků nebo duševního vlastnictví, jako jsou patenty, licence, průmyslové vzory, know-how apod.

Faktory výroby a řízení výroby – analýza výroby a jejího řízení je důležitá zejména pro výrobní společnost. V oblasti výroby a řízení je důležité sledovat pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníka, plnění termínů, dostupnost energií, surovin, výrobních zařízení, dále výrobní kapacita firmy apod.

Faktory vědecko-technického rozvoje - tyto faktory mohou přispívat k důležité pozici firmy na trhu. Vědecko-technický rozvoj, tedy rozvoj nových výrobků a technologií, se týká především výrobních firem. Každý takovýto rozvoj je spojen s vysokými náklady, na druhou stranu tvoří pro firmu konkurenční výhodu.

Faktory finanční a rozpočtové - analýza tohoto typu faktorů je sestavována s cílem zhodnocení finanční situace ekonomického subjektu. Pro zhodnocení finanční situace se využívá mnoho metod, jejich výsledky jsou důležité jak pro vedení společnosti, tak i pro všechny spojené s firmou, tzv. stakeholders. V této bakalářské práci bude provedena finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů.

2.2.2.2 Finanční analýza

V následujících podkapitolách bude popsána finanční analýza a vybrané ukazatele finanční analýzy, které budou využity v praktické části.

Charakteristika finanční analýzy

Pojem finanční analýza se dá vysvětlit jako systematický rozbor získaných dat. Tato získaná data jsou zahrnuta především v účetních výkazech. Finanční analýza hodnotí minulost a současnost firmy, rovněž predikuje finanční situaci konkrétní firmy v budoucnu. Finanční analýza má dvě základní funkce, kterými jsou prověření finanční situace podniku a tvorba základu pro finanční plán. Při jejím zpracování se zjišťují slabiny ve finanční situaci

podniku, ale také jsou identifikovány silné stránky. Výsledky získané prostřednictvím finanční analýzy jsou vstupními údaji pro finanční plánování (Růčková, 2011).

Finanční analýza vychází z těchto účetních výkazů: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích.

Rozvaha je základní účetní výkaz. Je to přehledná tabulka, zachycující stav, kdy se aktiva rovnají pasivům. Tato situace je označována jako bilanční rovnice, tedy $AKTIVA = PASIVA$. Aktiva zahrnují dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek, na druhé straně pasiva představují zdroje financování aktiv. Struktura aktiv je označována také jako majetková struktura aktiv. Struktura pasiv bývá nazývána jako finanční struktura. Rozvaha se sestavuje vždy k určitému časovému období, zpravidla se jedná o poslední den každého roku nebo také i o kratší období, například čtvrtletí či měsíc.

Výkaz zisku a ztrát zachycuje pohyb výnosů a nákladů, kdy při odečtení nákladů od výnosů vypočteme výsledek hospodaření. VZZ tedy poskytuje přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. V České republice má VZZ stupňovitou neboli vertikální podobu, kdy se výsledek hospodaření zjišťuje odděleně za různé oblasti podnikatelské aktivity (provozní, finanční a mimořádné aktivity). Stejně jako rozvaha je tento účetní výkaz sestavován v ročních nebo kratších intervalech.

Výkaz o peněžních tocích je označován jako výkaz cash flow. Používá se ke zhodnocení skutečné finanční situace. Výkaz cash flow vysvětluje změny, tedy přírůstky a úbytky, neboli příjmy a výdaje, peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Analýza CF může být prováděna dvěma způsoby, a to přímou nebo nepřímou metodou. Výkaz CF se dělí na tři základní části podle základních aktivit podniku na provozní, investiční a finanční činnost (Růčková, 2011 a Dluhošová, 2010).

Poměrová analýza

Poměrová analýza vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Veškeré informace jsou veřejně dostupné. Poměrové ukazatele se vypočítají obecně jako poměr jedné nebo více účetních položek rozvahy nebo VZZ k jiné položce nebo k jejich skupině (Růčková, 2011).

V této bakalářské práci budou použity vybrané finanční ukazatele, kterými jsou ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

a) Ukazatele zadluženosti

Tito ukazatelé vyjadřují fakt, že podnik využívá k financování aktiv ve své činnosti dluhy. Na základě porovnávání rozvahových položek analýza zadluženosti zjišťuje, jak moc jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Ukazatele zadluženosti jsou: podíl vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv, majetkový koeficient, ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí a zatížení.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech je označován jako koeficient samofinancování. Používá se jako doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Tento ukazatel určuje míru schopnosti podniku kryt majetek vlastními zdroji. Charakterizuje finanční stabilitu a udává výši finanční samostatnosti.

$$\text{podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (2.1)$$

Stupeň krytí stálých aktiv poměruje vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál (dlouhodobý kapitál) ke stálým aktivům. Platí zde pravidlo, že dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek má být kryt dlouhodobými zdroji. S rostoucí hodnotou ukazatele roste i finanční stabilita firmy.

$$\text{stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}. \quad (2.2)$$

Majetkový koeficient se rovněž nazývá finanční páka. U tohoto ukazatele je žádoucí, aby byly hodnoty stabilní. Majetkový koeficient představuje podíl celkových aktiv k vlastnímu kapitálu.

$$\text{majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.3)$$

Ukazatel celkové zadluženosti se také nazývá ukazatel věřitelského rizika. Je dán poměrem celkových závazků k celkovým aktivům. Věřitelé preferují nízké hodnoty, jelikož s rostoucí hodnotou tohoto ukazatele roste riziko pro věřitele s tím, že jejich dluh nebude splacen.

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.4)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu hodnotí míru zadluženosti vlastních zdrojů. Hodnota ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu by měla u stabilních společností být v rozmezí od 80 % do 120 %.

$$\text{ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Úrokové krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty ziskem. Je žádoucí, aby bylo úrokové krytí co nejvyšší, jelikož čím vyšší je, tím je lepší finanční situace. Převrácenou hodnotou úrokového krytí je úrokové zatížení, viz vzorec (2.7).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.6)$$

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.7)$$

b) Ukazatele rentability

Rentabilita, také nazývána jako výnosnost vloženého kapitálu, je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.

Je nezbytné vysvětlit modifikace ukazatelů rentability, které se využívají v praxi. EBIT je výpočet zisku před úhradou úroků a daní, EBT představuje zisk před zdaněním, zisk po zdanění označujeme EAT.

Rentabilita aktiv dává do poměru zisk s celkovými aktivy, které jsou investovány do podnikání. Nezáleží při tom na tom, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.8)$$

Rentabilita aktiv může mít také následující podobu:

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky} (1-t)}{\text{aktiva}},$$

$$\text{kdy: } t \text{ představuje sazbu daně z příjmů.} \quad (2.9)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů vyjadřuje, jak efektivně bylo do podnikání dlouhodobě investováno bez ohledu na to, odkud kapitál pochází. Vypovídá tedy o výnosnosti

vlastního kapitálu v souvislosti s dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel je využíván k mezipodnikovému porovnávání.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}. \quad (2.10)$$

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, kterým se vyjadřuje celková výnosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři nebo vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.11)$$

Rentabilita tržeb bývá v praxi označována jako ziskové rozpětí, prostřednictvím ziskového rozpětí dochází k vyjádření ziskové marže. Obecně poměří čistý zisk s tržbami. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku odpovídá 1 Kč tržeb. Jedná se tedy o schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}. \quad (2.12)$$

c) Ukazatele likvidity

Slouží ke zhodnocení platební situace podniku, tzn. je-li podnik schopen uhradit včas své platební závazky. Do této skupiny řadíme ukazatele celkové, pohotové a okamžité likvidity.

Ukazatel celkové likvidity, nebo také likvidita třetího stupně, ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Objem oběžných aktiv chápeme jako potencionální objem peněžních prostředků, kterým podnik kryje krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí od 1,5 do 2,5.

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.13)$$

Pohotová likvidita je označována jako likvidita druhého stupně, očišťuje oběžná aktiva o zásoby, jelikož nejsou příliš likvidní. Doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 1,0 do 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.14)$$

Okamžitá likvidita neboli likvidita prvního stupně. Tento ukazatel obsahuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy, kterými jsou pohotové platební prostředky. Ty jsou tvořeny například penězi na účtech, penězi v hotovosti a šeky. Kritickou hodnotou je podle ministerstva průmyslu a obchodu hodnota 0,2.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.15)$$

d) Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých, tak dlouhodobých.“ (Dluhošová, 2010, s. 86)

Tyto ukazatele vyjadřujeme ve dvou podobách, a to v rychlosti obrátu a době obrátu jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv. Zde řadíme obrátku celkových aktiv, dobu obrátu aktiv, dobu obrátu zásob, dobu obrátu pohledávek a dobu obrátu závazků.

Obrátka celkových aktiv se používá hlavně pro mezipodnikové srovnávání. Tento ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku, přičemž je žádoucí, aby hodnota ukazatele byla co nejvyšší, jelikož s vyšší hodnotou dochází k efektivnějšímu využívání majetku podniku. Lze jej vypočítat:

$$\text{obrátko celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.16)$$

Doba obrátu aktiv udává počet dní potřebných k přeměně celkových aktiv neboli majetku podniku na peníze. Snaha o nejkratší možnou dobu obrátu, trend snižování.

$$\text{doba obrátu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.17)$$

Doba obrátu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásoby, respektive kolik dní průměrně trvá, než se zásoby přemění na peníze. Obecně hodnotí míru využití zásob. Rovněž i u doby obrátu zásob platí trend snižování.

$$\text{doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.18)$$

Doba obrátu pohledávek nám uvádí, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury, tzn. průměrný počet dní mezi prodejem produktu a příjmem peněz. Doba obrátu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek ve firmě. I u tohoto ukazatele platí trend snižování.

$$\text{doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.19)$$

Doba obratu závazků vypovídá o platební morálce firmy. Vyjadřuje, kolik dní trvá, než firma uhradí své závazky. Trendem je stabilita (Růčková, 2011 a Dluhošová, 2010).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.20)$$

2.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní situace firmy. Silné stránky nalezneme v majetku firmy (v podobě licence, technologie apod.) nebo ve schopnostech. Schopnostmi jsou myšleny hlavně dovednosti a znalosti managementu, specializovaných pracovníků. Slabé stránky se vyskytují například v podobě slabého marketingu, špatné řízení zásob a pohledávek, špatné vztahy s dodavateli, nekvalitní výrobky, špatná pověst.

Z externích analýz jsou identifikovány hrozby a příležitosti firmy. Hrozby nalezneme ve ztrátě důležitého dodavatele či významného zákazníka, posílení konkurence, vstupu nového konkurenta na trh, zvyšováním cen dodavatelů, odchodu kvalifikovaných zaměstnanců apod. Příležitosti se vyskytují ve využití problémů konkurence, zlepšení logistiky, v získání nových zákazníků, přístupu k financování atd.

Zjištěné faktory jsou zapisovány do čtyř kvadrantů, první kvadrant představuje silné stránky, druhý slabé stránky, třetí kvadrant příležitosti a ve čtvrtém jsou zachyceny hrozby (viz obr. 2.3).

Cílem SWOT analýzy je vyhledávání nových příležitostí, které by byly využity k posílení pozice na trhu, předcházení hrozbám nebo příprava na jejich důsledky, které by mohly nastat. Maximalizací silných stránek se firma snaží z těchto předností vytěžit co nejvíce a eliminací slabých stránek zvýšit výkonnost firmy. To bude uskutečněno změnou firemní strategie, která využije výstupy SWOT analýzy.

Obr. 2. 4: Kvadranty SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____	SLABÉ STRÁNKY ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____
PŘÍLEŽITOSTI ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____	HROZBY ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____

Zdroj: vlastní zpracování (Kozel, 2006, s.39)

Výsledky SWOT analýzy se doporučuje uspořádat buď do matice, anebo seskupit podle doporučených přístupů ke strategiím (S-O, W-O, S-T, W-T).

S-O – využití silných stránek a příležitostí,

W-O – využití příležitostí k eliminaci slabých stránek,

S-T – strategie využívá silné stránky k odstranění hrozeb,

W-T – snížení slabých stránek na nejnížší možnou úroveň a vyhnutí se ohrožení.

V praxi však dochází u jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, k vytvoření pořadí, kde jsou srovnány dle důležitosti (Kozel aj., 2006, Veber a Srpová, 2008).

3 CHARAKTERISTIKA RODINNÉ FIRMY

V této kapitole bude představena vybraná firma, kterou je společnost Vsign, s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje a informace o podniku, kde je zmíněna historie, zaměstnanci, certifikace, strategie a cíle. Jako poslední část této kapitoly je popsán předmět podnikání.

3.1 Základní údaje

Název:	Vsign, s.r.o
Jednatel:	Jan Valalík
Adresa:	Dolní Líštná 20, 739 61 Třinec
IČO:	25397605
Email:	info@vsign.cz
Telefon:	+420 558 325 470
Internetové stránky:	www.vsign.cz

3.2 Informace o podniku

Vsign, s.r.o. se nachází v Třinci, konkrétně v Dolní Líštné. Předmětem podnikání této firmy je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Přitom rozhodující předmět činnosti je montáž a nájem tabulí informačně orientačního značení. Tato společnost se podílela na projektech a zakázkách jak v České republice, tak i v Polsku. V ČR jsou její služby využívány v Moravskoslezském kraji, například v okresech Frýdek-Místek a Karviná, v menším množství také v okresech Opava, Nový Jičín a Ostrava.

Slogan firmy zní: „NAVEDEME VÁS SPRÁVNÝM SMĚREM“.

Historie firmy

Vsign, s.r.o. datuje svůj vznik rokem 1994. Firma byla založena manžely, kteří podnikali jako fyzické osoby. V té době bylo sídlo podniku v Třinci, v areálu letního koupaliště na ulici Lesní. Bylo založeno na podnětu zjištění tzv. „mezery na trhu“. Ta souvisela s velkou poptávkou firem po reklamních tabulích, které by upozorňovaly na sídlo nebo provozovnu firmy. Nevýhodou těchto reklamních tabulí byla vysoká cena, obtížnost při získání povolení od úřadů a větší rozměry, kvůli kterým vznikaly problémy při umístění početnějšího množství těchto tabulí. Vyplnění „mezery na trhu“ spočívalo ve vymyšlení

informačních tabulí, které byly menší, sloužily jen k navigaci a jejich velikost byla vhodnější pro umístění na sloupy veřejného osvětlení.

1. 8. 1995 založili manželé společně s dalším členem rodiny sdružení fyzických osob. Následující krok spočíval v založení společnosti s ručením omezeným, které se datuje k 13. 5. 1998 a v následném prodeji podniku dne 1. 8. 1998. Tím skončila činnost sdružení, která je od tohoto data jen s.r.o. V tomto roce došlo i ke změně sídla, a to na dosavadní adresu uvedenou v základních údajích.

Ekonomická charakteristika

Tab. 3.1: Základní ekonomická charakteristika k 31.12.2015

Základní kapitál	100 000 Kč
Obrat	5 000 000 Kč
Výše vlastního kapitálu	4 295 000 Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	-25 000 Kč
Pohledávky po lhůtě splatnosti	149 000 Kč
Závazky po lhůtě splatnosti	89 000 Kč
Závazky delší než 5 let	369 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Základní kapitál společnosti činí 100 tis. Kč, obrat bývá každoročně okolo 5 000 tis. Kč. Výše vlastního kapitálu činí 4 295 tis. Kč. Společnost vytvořila v roce 2015 hospodářský výsledek před zdaněním – ztrátu v částce 25 tis. Kč. K 31. 12. 2015 pohledávky po lhůtě splatnosti činí 149 tis. Kč, přitom pohledávky se splatností delší než pět let nejsou zaznamenány. Závazky po lhůtě splatnosti jsou ve výši 89 tis. Kč. Částka 369 tis. Kč reprezentuje celkovou výši závazku po lhůtě splatnosti delší než 5 let, tento závazek se týká odkoupení části podniku podle smlouvy.

Zaměstnanci

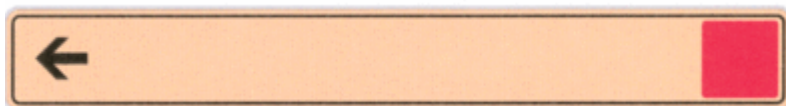
Vsign, s.r.o. zaměstnává tři zaměstnance na plný úvazek, kteří zároveň tvoří vedení společnosti. Konkrétně se jedná o ředitele společnosti a 2 samostatné referenty za oblasti marketingu, inženýrské činnosti a ekonomiky.

Firma dále zaměstnává pět pracovníků na dohodu o provedení práce. Brigádníci vykonávají svou práci zejména o víkendech nebo státních svátcích, kdy bývá na cestách nejmenší provoz. Náplní jejich práce je montáž a úprava dopravních značení, billboardů apod.

Certifikace

Od roku 2004 je firma Vsign s.r.o. držitelem certifikátu systému managementu kvality podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2009, certifikát je uveden v příloze č. 1. Rovněž je držitelem průmyslového vzoru číslo 32711 (viz příloha č. 2), jedná se o dopravní značku.

Obr. 3.1 typ průmyslového vzoru č. 32711



Zdroj: Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/vzs.det?xprim=794857&lan=cs>

Strategie a cíle společnosti

Vedení společnosti má jasný záměr, kterým je nepřetržité zlepšování procesů, které jsou ve společnosti realizovány a dodávání produktů vysoké kvality. S tímto cílem souvisí i obsah dlouhodobé strategie, jehož součástí je zaměření na zajištění kvality produktů a orientace na zákazníka.

Cíle podnikání mají být měřitelné, jelikož slouží pro efektivní a účinné přezkoumání vedením. Vždy se sestavují pro daný rok a při jejich stanovení bere společnost zřetel na potřeby společnosti a trhu, na který dodává. U výkonnosti procesů a provedení výrobků se berou v úvahu výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků, pracovníků a majitelů společnosti.

3.3 Předmět podnikání

Centrem podnikatelských aktivit bylo již od samého počátku vzniku společnosti vytvoření inteligentní navigace pro pohyb na pozemních komunikacích. Nejdříve byl veřejnosti představen systém informačního orientačního značení, posléze byla obcím nabídnuta komplexní realizace silničního a orientačního značení jako například označení názvů ulic, informačně orientační značení na kulturní, turistické, komunální a komerční cíle, orientační značení pro chodce, interiérové orientační značení a dopravní značení, dopravní zrcadla. Dále také komplexní realizace cyklistických tras. V současnosti je další významnou oblastí také reklamní činnost.

Služby nabízené společností Vsign, s.r.o. je možno rozdělit do čtyř oblastí, kterými jsou:

Pronájem reklamních ploch – firma získává reklamní místa k pronájmu, která nabízí dál jiným firmám k umístění jejich reklam. Za tyto reklamní plochy se považují:

Billboardové plochy - mohou to být místa veřejná či soukromá, například fasády domů nebo ploty.

Sloupy veřejného osvětlení – jsou zde umístěny navigační systémy jako silniční orientační značení, flex a outBannery (viz příloha č. 3). Tato část reklamy tvoří nejpodstatnější část zisku z podnikání.

Montáž a údržba dopravního značení – odběratelé dopravních značek jsou jak města a obce, tak i menší soukromé firmy. Zde existuje velká konkurence. Pořádají se výběrové řízení, kde vítězí firmy, které mají nejlepší cenu. Z těchto důvodů dochází u mnoha firem k výrobě značek menší kvality, ale za nižší ceny. U značek, které jsou méně kvalitní, se obvykle po dvou letech ztrácí písmo nebo blednou.

Vypracování projektů dopravně inženýrských opatření – tato opatření se týkají dopravního omezení silnice nebo stanovení místní úpravy provozu na pozemních komunikacích.

Zajištění povolení k umístění reklamního zařízení – společnost Vsign, s.r.o. zajistí nezbytná povolení.

Vsign s.r.o. zakládá na kvalitě a na legálním umístění reklam. Tento fakt společně s dlouholetým působením na trhu napomáhal k vytvoření dobrých vztahů s městy a obcemi.

4 POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI RODINNÉ FIRMY

Praktická část bakalářské práce se zabývá aplikací vybraných metod (viz kap. 2.3), které zhodnotí konkurenceschopnost vybrané firmy.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza externího prostředí bude provedena pomocí metody PESTLE a Porterova modelu konkurenčních sil.

4.1.1 PESTLE analýza

Na základě politických faktorů, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů bude provedena analýza makrookolí podniku.

Politické faktory

Politická situace ovlivňuje veškeré činnosti v zemi. Podnikatelská činnost je rovněž zasažena politickou situací. Česká republika je kritizována za značné zásahy do ekonomiky, dále za složitý a netransparentní daňový zákon, který často podléhá změnám. V současnosti dochází k novele zákona o daních z příjmu.

Co se týče podnikatelského prostředí, stát buduje pro české podnikatele kvalitní podnikatelské prostředí. Například během několika posledních let došlo ke zlepšení administrativních podmínek pro podnikatele, hlavně díky elektronizaci a digitalizaci. Dalším příkladem je poskytování různých druhů podpor pro malé a střední podniky, které jsou rozdělovány dle formy poskytování na přímé (dotace apod.) a nepřímé (poskytování poradenství atd.), dále podle prostoru na unijní, národní, krajské a regionální, obecní. Tyto druhy podpor společnost Vsign, s.r.o. sice nevyužívá, ale naopak pro ni mohou představovat riziko v podobě vzniku potencionálních konkurentů, kteří by právě tyto podpory využili pro založení a fungování firmy.

Jako příklad politického faktoru je uvedeno zavedení EET, tzn. elektronické evidence tržeb, což je od minulého roku velmi diskutované téma. Cílem EET je zabránění systematickému krácení daní, které se v některých oblastech podnikání v České republice vyskytovalo. EET je tedy prevencí vůči daňovým únikům. Elektronická evidence tržeb přináší Finanční správě informace, zda daňový poplatník správně vykazuje své hotovostní tržby a nepodniká na úkor dalších podnikatelů. Elektronická evidence tržeb probíhá ve čtyřech fázích:

1. fáze - byla spuštěna 1. prosince 2016 - ubytovací a stravovací služby,

2. fáze - začala 1. března 2017 - maloobchod a velkoobchod,

3. fáze - začne od 1. března 2018 - ostatní činnosti kromě těch ve 4. fázi, například svobodná povolání, doprava, zemědělství,

4. fáze - bude platit od 1. června 2018 - vybraná řemesla a výrobní činnosti.

Společnosti Vsign, s.r.o. se bude EET týkat až ve 3. fázi, tedy od příštího roku. Z důvodu pouze výjimečného inkasování tržeb v hotovosti zvažuje vedení společnosti přijímat platby pouze převodem na účet, tudíž by nebylo nutné zavedení EET, jelikož evidenci tržeb nepodléhá přímý převod z účtu na účet.

Ekonomické faktory

Mezi posuzované ekonomické faktory, které jsou v této podkapitole rozebrány, patří míra zdanění a měnové kurzy. Základní makroekonomické faktory, například jako HDP a inflace, neovlivňují podnikání vybrané firmy.

a) Míra zdanění

Nejdříve bude posouzena daň z přidané hodnoty a poté daň z příjmu právnických osob.

Daň z přidané hodnoty

Hodnota daně z přidané hodnoty od roku 2013 do 2016 je konstantní, kdy základní sazba činí 21 % a snížená sazba 15 %. Pokud se zvýší sazba daně z přidané hodnoty, produkty firmy budou dražší nebo dojde ke snížení zisku firmu. Hodnocená firma je plátcem DPH, jelikož za 12 po sobě jdoucích měsíců má obrat vyšší jednoho milionu korun. Celkový vývoj DPH v ČR za období 2011 až 2016 zobrazuje tabulka č. 4.1.

Tab. 4.1: Vývoj daně z přidané hodnoty v ČR

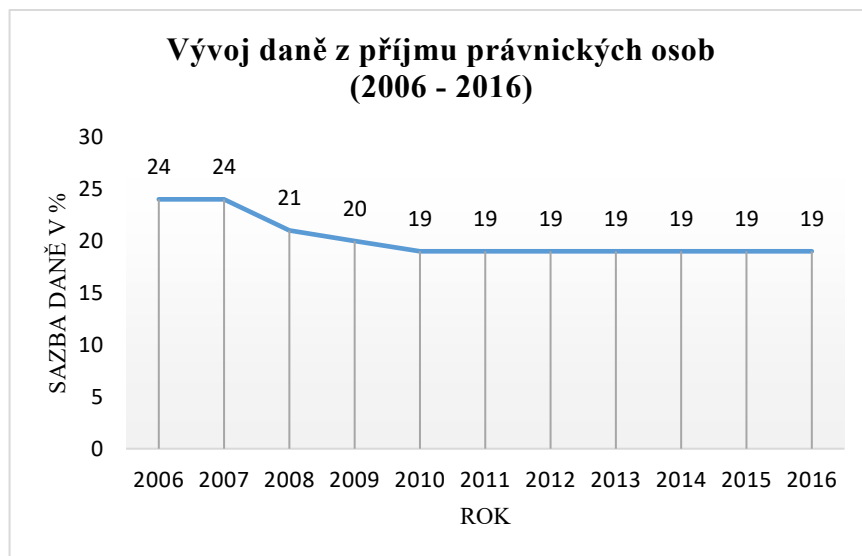
Období	Základní sazba	Snížená sazba
2011	20 %	10 %
2012	20 %	14 %
2013-2016	21 %	15 %

Zdroj: *Sazba daně z přidané hodnoty* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>, vlastní zpracování

Dañ z příjmu právnických osob

Vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR za období 10 let zobrazuje graf č. 4.2. Současná sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 %. Tato hodnota je v posledních šesti letech (2010 – 2016) konstantní, firma tedy během tohoto období odvádí stále stejnou výši sazby daně. Pokud by došlo ke změně této sazby (nárůst/pokles), musela by firma upravit ceníky poskytovaných služeb z důvodu ziskovosti.

Graf 4.1: Vývoj daně z příjmu právnických osob v letech 2006 až 2016



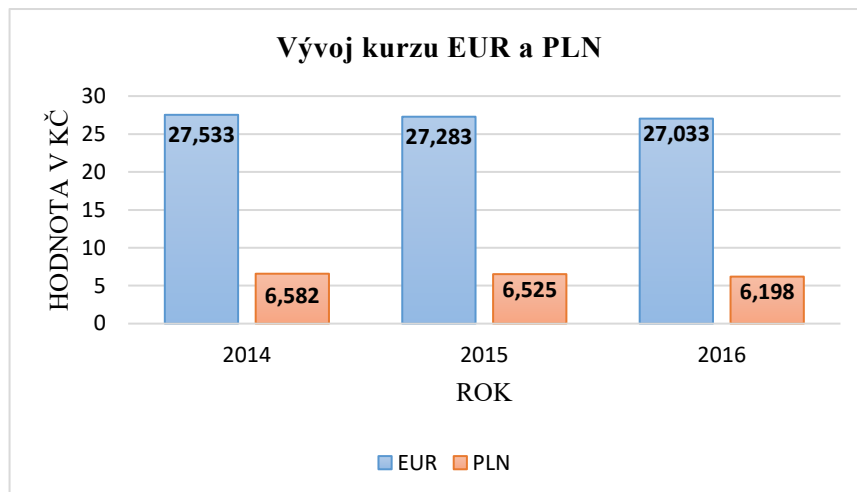
Zdroj: Vlastní zpracování dle *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

b) Měnové kurzy

V grafu č. 4.2 je zobrazen vývoj kurzu EUR (euro) a PLN (polský zlotý) vůči české koruně v období let 2014 – 2016.

Z grafu je patrné, že ve znázorněném intervalu má kurz EUR klesající trend vůči české koruně, což má pozitivní dopad na ekonomický chod firmy z důvodu levnějších cen vstupů nakupovaných v Evropě. Vývoj PLN je sledován kvůli zakázkám a projektům realizovaných v Polsku. Kurz PLN rovněž klesá, což je pro hodnocenou firmu výhodné z hlediska vyšší ceny nabízených služeb.

Graf 4.2: Vývoj kurzu EUR a PLN



Zdroj: Vlastní zpracování informací získaných z České národní banky. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_form.jsp/. [online]. [cit. 2017-03-27]

c) *Nezaměstnanost*

Obecná míra nezaměstnanosti k 4. čtvrtletí roku 2016 byla 5,9 %, to činí pokles o 2,2 p.b. oproti 4. čtvrtletí roku 2015. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v období 2011 – 2015 zachycuje graf 4.3.

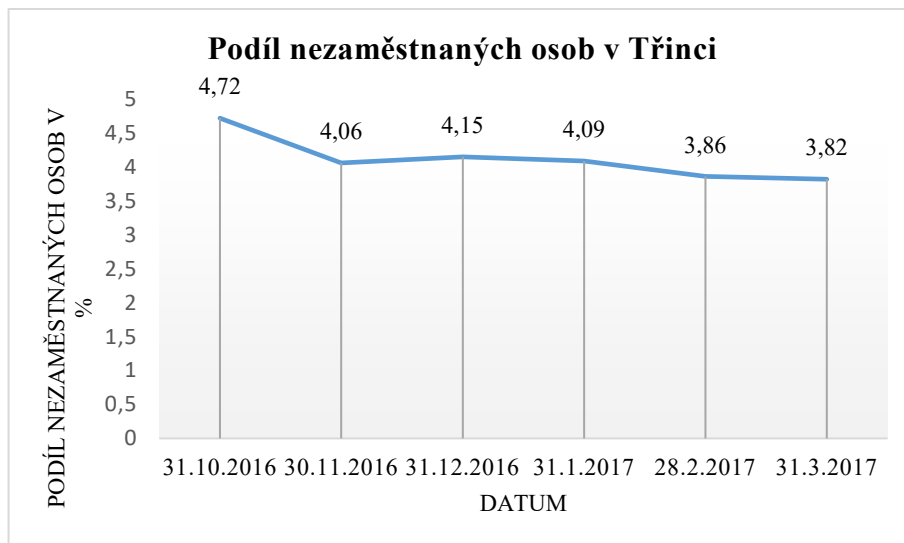
Graf 4.3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V grafu 4.4 je zachycen půlroční vývoj podílu nezaměstnaných osob v Třinci. Ve sledovaném období od 31. 10. 2016 do 31. 3. 2017 dochází k poklesu nezaměstnaných osob, poslední údaje ukazují, že současný podíl nezaměstnaných osob je 3,82 %.

Graf 4.4: Podíl nezaměstnaných osob v Třinci



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Zvyšující se míra zaměstnanosti může představovat pro zkoumanou firmu hrozbu v podobě problému nalezení nového zaměstnance v případě, že by se firma rozhodla rozšířit počet pracovníků jak na plný úvazek, tak na dohodu o provedení práce.

Sociálně – demografické faktory

V Moravskoslezském kraji žije celkově 1 125 tis. obyvatel, to představuje pokles o 3 432 osob. Tento úbytek je z více než dvou třetin způsoben migrací obyvatelstva. Z uvedeného celkového počtu obyvatel žije 35 596 osob v Třinci. Průměrný věk obyvatelstva v Třinci je 42,6 let, co se týče počtu převažují ženy nad muži. I přes meziroční rostoucí míru porodnosti a klesající úmrtnost se Moravskoslezský kraj potýká s nejnižší mírou porodnosti v České republice. Kromě tohoto přirozeného úbytku dochází v MS kraji i k nepřetržitým poklesu obyvatelstva migrací.

Podle výsledků statistik ČSÚ za celý rok 2016 dochází k růstu na českém trhu práce, který je doprovázen zvyšujícím se růstem průměrné mzdy. V Moravskoslezském kraji byla výše průměrné mzdy 25 171 Kč, ve srovnání s ostatními kraji v ČR je tento nárůst nejnižší. Nejvyšší mzdy dostávají zaměstnanci pracující v sektorech informační a komunikační činnosti, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu a těžba a dobývání, nejméně placené jsou sektory ubytování, strava a pohostinství.

K 31. 12. 2016 je podle ČSÚ počet podnikatelských subjektů v MS kraji 251 898. Město Třinec, ve kterém se nachází hodnocená firma, se opakovaně stalo podnikatelsky nejprůběžnějším městem Moravskoslezského kraje. Třinec dosáhl nejlepších výsledků jak

v oblasti podnikatelského prostředí, tak i v přístupu veřejné správy. Vynikající umístění v hodnocení nejlepšího města pro byznys v Moravskoslezském kraji tkví ve velkém meziročním nárůstu ekonomických subjektů, výbornému hodnocení ukazatele iRating, hodnotící kromě jiného také hospodaření radnice, a také tento úspěch spočívá v nejvyšším podílu firem s více než padesáti zaměstnanci v celém regionu. Rovněž díky efektivní spolupráci s podnikatelskou sférou na hospodářském a investičním rozvoji regionu získalo město Třinec ocenění v podobě prvního místa v kategorii „Investičně atraktivní region“.

Tyto okolnosti jsou pro vybranou společnost Vsign, s.r.o. jak dobrou, tak i špatnou zprávou. Dobrá zpráva spočívá v rostoucím počtu ekonomických subjektů působících v Třinci. Takto nově vznikající společnosti potřebují pro své zviditelnění kvalitní reklamu, kterou jim může firma Vsign, s.r.o. nabídnout, tudíž pro hodnocenou společnost znamenají tyto nové firmy příležitosti v podobě nových zakázek. Mezi špatné zprávy je řazen fakt, že mezi těmito firmami se vyskytují nové reklamní společnosti, které představují pro Vsign, s.r.o. konkurenci.

Technické a technologické faktory

Technologie výrazně ovlivňují podnikání společnosti Vsign s.r.o., jelikož práci zlevňují, zrychlují a zpřesňují.

Jedná se zejména o nové metody tisku, které představují levnější a kvalitnější tisk, proto je nezbytné sledování vývoje technologií, aby se v případě změny mohla firma přizpůsobit novým trendům.

Dále to jsou možnosti internetu, který usnadňuje práci a poskytuje nové možnosti. Dříve se grafické návrhy, návrhy na umístění tabulí apod. řešily poštou, nyní jsou řešeny elektronicky. V současné době ve firmě Vsign, s.r.o. dochází k zakreslování lokalit, ve kterých má firma umístěné tabule, do map společnosti Google a jsou ukládány na sdílený disk. To přináší výhodu v podobě přístupu zaměstnanců ke stejným informacím a ke vkládání změn.

Novinkou na trhu je druh fotoaparátu, který vyfotí nainstalovanou tabuli. Ta je hned preposlána na Google a okamžitě zaznamenána v mapách.

Legislativní faktory

Podnik Vsign, s.r.o. je při svém fungování ovlivňován a vázán na řadu legislativních předpisů:

- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích. Před dvěma roky proběhla novela zákona o pozemních komunikacích. Podle současné legislativy nelze u dálnic a silnic I. třídy v určitém ochranném pásmu umisťovat reklamy. Tato změna znamenala pro Vsign, s.r.o. komplikaci v podobě odstranění tabulí, které byly umístěny právě kolem dálnic a silnic I. třídy.
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.

Firma také musí dodržovat technické podmínky, tj. metodické pokyny Ministerstva vnitra. Jedná se zejména o tyto podmínky:

- TP 65 Zásady pro dopravní značení na pozemních komunikacích,
- TP 66 Zásady pro označování pracovních míst na pozemních komunikacích,
- TP 81 Zásady pro navrhování světelných signalizačních zařízení na pozemních komunikacích,
- TP 100 Zásady pro orientační dopravní značení na pozemních komunikacích,
- TP 133 Zásady pro vodorovné dopravní značení na pozemních komunikacích,
- TP 169 Zásady pro označování dopravních situací na pozemních komunikacích

Ekologické faktory

Ekologické faktory neovlivňují podnikání vybrané firmy.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu mikrookolí budou určeni konkurenti, hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, dále budou posouzeni odběratelé a dodavatelé, popsána rizika hrozící ze strany substitutů.

Konkurenti v rámci odvětví

Konkurenci v tomto případě můžeme rozdělit do několika oblastí. První je oblast dopravního značení, kde konkuruje firma Nehlsen Třinec, s.r.o., HICON, ARAPLAST a

Značky Morava. Dále konkurence v rámci tabulí informačně orientačních značení (dále jen „IOZ“) a konkurence v oblasti reklamních panelů a tabulí, například BULAWA – reklamní agentura, s.r.o., Reklama Třinec, NEVI, s.r.o.

a) Konkurence v dopravním značení – mezi největší konkurenty patří:

Nehlsen Třinec, s.r.o – Má tradici od roku 1996, nachází se v Třinci, Oldřichovicích, přibližně 4 km od Dolní Líštné, kde sídlí hodnocená firma. Nehlsen Třinec, s.r.o má širokou škálu nabízených služeb, do kterých spadá například odvoz odpadů, hřbitovní správa, veřejné osvětlení a místní komunikace. Do místních komunikací se zařazuje kromě jiného i dopravní značení, které tvoří pro Vsign, s.r.o jedinou konkurenci v okolí Třince.

HICON dopravní značení s.r.o. – se nachází v Brně. Vznikla v roce 1990 jako výrobce svislého dopravního značení. V současné době je největším výrobcem dopravního značení v ČR. Pro Vsign s.r.o. je jak dodavatelem, tak i konkurencí.

ARAPLAST spol. s.r.o., - se nachází v Doubravici nad Svitavou. Výrobcem dopravního značení je již od roku 1991. Vyrábí například dopravní značky, IOZ měst a obcí, signalizační a zabezpečovací zařízení.

Značky Morava – další výrobce dopravního značení. Také se zaměřují na svodidlové systémy, údržbu a opravu komunikací, stavební činnosti a údržbu zeleně a dřevin. Jejich sídlo se nachází v Krnově.

b) Konkurence v oblasti IOZ – v této oblasti nepocítuje firma žádné ohrožení, jelikož je držitelem průmyslového vzoru.

c) Reklamní panely a tabule – konkurence větších i menších firem nacházejících se v okolí firmy Vsign, s.r.o. Mezi větší konkurenty patří:

BULAWA – reklamní agentura, s.r.o. - Nachází se v těsné blízkosti podniku Vsign, s.r.o., konkrétně v Třinci Oldřichovicích, vzdálenost od firmy je 4 km. Předmětem podnikání jsou reklamní tabule, transparenty, polepy výloh a dopravních prostředků, světelné reklamy a orientační systémy. Firma se také zaměřuje například na grafické práce, tvorbu logotypů, digitalizace dat, vyrábí vizitky, letáky, plakáty apod.

Reklama Třinec – nachází se v centru města, přibližně 2,5 km od hodnocené firmy. Nabízí komplexní služby v oblasti reklamy, jako signmaking, grafiku, tisk, reklamní plochy,

samolepící etikety a vytváří logotypy a firemní design. Roku 2016 prošel řadou změn, například došlo ke změně sídla a přejmenování z REKSPORT.

Nově vstupující firmy

V oblasti reklamní činnosti vstupuje na trh větší počet malých firem, které tvoří zejména grafiku, reklamní předměty, plakáty, zabývají se tiskem apod. Tato činnost Vsign, s.r.o. neohrožuje, jelikož se primárně tímto nezabývají.

Bariérou vstupu do odvětví může být nezbytná znalost legislativy (viz. kap. 4.1.5), dále velká konkurence ve výběrových řízení na veřejné zakázky, problémy se získáváním povolení vlastníků pozemků, fasád domů apod., jelikož vlastníci většinou preferují známé firmy.

Substituty

Firma není ohrožena žádnými substitučními výrobky.

Dodavatelé

Skupinu dodavatelů tvoří větší počet firem, mezi významnější dodavatele patří HICON dopravní značení s.r.o., Nord service s.r.o., Eltodo a.s., BULAWA – reklamní agentura, s.r.o., města Frýdek – Místek a Orlová.

HICON dopravní značení s.r.o. – dodává dopravní značení.

Nord service s.r.o. – zajišťuje veškerý tisk. Příkladem může být tisk reklamních bannerů a tisk fólií. Reklamní banner je plachta z PVC, na kterou se tiskne grafika a je zavěšován na billboardy. Vytisknuté fólie se lepí na pozinkované tabule a umísťují na sloupy veřejného osvětlení apod.

Eltodo a.s. – je správcem sloupů veřejného osvětlení v Českém Těšíně. Eltodo a.s. tyto sloupy pronajímá Vsign, s.r.o. a ta je následně nabízí svým klientům.

Město Frýdek-Místek, Město Orlová – poskytují pronájem sloupů veřejného osvětlení a pozemků, na kterých jsou umístěné sloupky s tabulemi.

BULAWA – reklamní agentura, s.r.o. – je pro firmu jak dodavatelem, tak i konkurencí. Jako odběratel poskytuje Vsign, s.r.o. reklamní plochy, které má sám v pronájmu od města Třince.

Odběratelé

Odběratelé jsou tvořeni jak menšími soukromými firmami, tak i většími. Mezi odběratele patří například:

Třinecké železářny, a.s. – do Třineckých železáren, a.s. jsou dodávána dopravní značení. Jedná se vždy o celoroční zakázku, a protože se jedná o velkou společnost, její vyjednávací síla je značná. S dodávkami dopravního značení souvisí i jejich údržba a oprava.

Kaufland – odběratelé reklamních tabulí na sloupech veřejného osvětlení, billboardů umístěných na fasádách domů atd. Spolupráce s Kauflandem probíhá například ve městech Orlová a Třinec.

Statutární město Frýdek-Místek – pro statutární město Frýdek – Místek firma provádí údržbu a správu cyklistických značek a tabulí, na kterých jsou názvy ulic.

Publicitaria s.r.o. – je reklamní společnost zabývající se reklamními kampaněmi pro různé obchodní domy a velké společnosti. Pronajímá si od Vsign, s.r.o. sloupy veřejného osvětlení, a to v Třinci, Českém Těšíně, Jablunkově, Frýdlantu nebo Orlové, na kterých mají umístěné reklamní tabule.

Obce a města – jedná se o města například v okresech Frýdek – Místek (Třinec, Jablunkov, Frýdek – Místek, Vratimov), Karviná (Český Těšín, Chotěbuz, Dětmárovice), Ostrava (město Ostrava), Nový Jičín (Odry). Kompletní výčet měst a obcí je uveden v příloze č. 3.

V uvedených městech a obcích vykonává Vsign, s.r.o. správu tabulí komunálních cílů, což je dopravní značka IS24c (viz. obr. 4.1).

Obr. 4.1: Příklad dopravní značky IS24c



Zdroj: Informativní směrová dopravní značka. *Dopravní značení* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.dopravni-znacení.eu/znacka/Komun%C3%A1ln%C3%AD-c%C3%AD/IS24c/>

Soukromé firmy – přibližně 300 soukromých firem využívá služeb poskytovaných firmou Vsign, s.r.o., není tedy překvapující, že tyto soukromé firmy tvoří většinu jejich obrátu.

Vyjednávací síla odběratelů je silnější u větších měst (Ostrava), obcí a firem, mezi které patří například zmíněné Třinecké železářny, a.s., slabší vyjednávací sílu mívají malé podniky a obce.

Pro vyjednávací sílu jak odběratelů, tak i dodavatelů platí stejná kritéria – velké firmy mají velkou vyjednávací sílu, menší firmy disponují slabší vyjednávací silou.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí funkčních oblastí marketingu a distribuce, podnikových a pracovních zdrojů, výroby a jejího řízení, vědecko-technického rozvoje a finanční oblasti.

4.2.1 Hodnocené funkční oblasti interní analýzy

Zhodnocení interní analýzy bude provedeno na základě vybraných funkčních oblastí firmy, konkrétně podle marketingových a distribučních faktorů, podnikových a pracovních zdrojů, také podle vědecko-technického rozvoje a finančních faktorů.

Faktory marketingu a distribuce - marketingová oblast je ve firmě jednoznačně slabou stránkou, jelikož se zaměstnanci aktivně nepodílejí na oslovování nových zákazníků. Pokud firmu osloví noví zákazníci, tak museli sami vynaložit úsilí a vyhledat si firmu prostřednictvím webových stránek nebo získali kladné reference od jiných odběratelů. Naopak firma má výhodu, která spočívá ve vytvoření stálé sítě kontaktů a odběratelů, kteří se nacházejí po celém Moravskoslezském kraji. Rozšiřuje se zájem obcí a měst o zvětšení jejich atraktivitu, přitažení turistů. Toto je situace, ve které se firma angažuje, například v podobě značení cyklostezek.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů - firma zaměstnává pouze tři zaměstnance na hlavní pracovní poměr, kteří vykonávají veškerou činnost související s vedením společnosti. Zaměstnanci jsou zkušení a vzdělaní, mají odborné znalosti získané dlouholetým působením na trhu, aktivně ovlivňují legislativu týkající se jejich činnosti, kdy dochází ze strany zaměstnanců ke komunikaci s politiky. Zaměstnanci jsou k firmě velmi loajální a spokojeni. Dále zaměstnává pět brigádníků, kteří se zabývají montáží a údržbou, bohužel výběr některých těchto zaměstnanců byl nešťastný, jelikož nevykonávají svou práci spolehlivě a kvalitně.

Do hmotných zdrojů firmy patří osobní auta, fotoaparáty, řezací plotry, počítače a elektrické nářadí. Co se týče zdrojů nehmotných, má společnost Vsign, s.r.o. konkurenční výhodu, která spočívá v držení průmyslového vzoru informačně-orientačního značení.

Faktory výroby a řízení – hodnocená firma patří do kategorie mikrofirem, díky tomu je schopna rychle reagovat na vzniklé změny a vyhovět individuálním požadavkům zákazníka. Zakázky jsou plněny do dvou dnů v závislosti na rychlosti dodavatelů. Reklamáce jsou vyřizovány v rozmezí jednoho až tří dnů. Mezi tyto faktory také řadíme výrobní kapacitu firem, z toho hlediska firma nedisponuje velkou výrobní kapacitou, jelikož se nejedná o výrobní podnik. Ve firmě Vsign s.r.o. dochází k výrobě pouze minimálního množství produktů.

Faktory vědecko-technického rozvoje - hodnocená firma je příliš malá na to, aby se podílela na tomto rozvoji.

Faktory rozpočtové a finanční – tyto faktory budou zhodnoceny v následující kapitole pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

4.2.2 Finanční analýza

Vnitřní okolí firmy zhodnotí také ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.2: Hodnoty ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Podíl vlastního kapitálu na aktivech (%)	71,28	70,50	70,05

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Tab. 4. 2 znázorňuje vývoj ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech během 3 let. Jak můžeme vidět, hodnota je nejvyšší v roce 2013, kde činí 71,28 %. V následujícím roce se snížila na 70,5 %, stejná výše platí i pro rok 2015, je tedy za toto dvouroční období konstantní. Doporučuje se, aby hodnota neklesala pod 50 %, což tento ukazatel splňuje.

Tab. 4.3: Hodnoty ukazatele stupeň krytí stálých aktiv

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Stupeň krytí stálých aktiv	30,33	34,07	35,07

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Při krytí stálých aktiv by mělo být dodrženo pravidlo, že dlouhodobý majetek by měl být financován pouze dlouhodobými zdroji. Jestliže jsou stálé aktiva takto financována, měl by stupeň krytí stálých aktiv dosahovat hodnoty vyšší než 100 %, resp. 1. Za celé hodnocené období firma toto pravidlo plní, jelikož za celé toto období jsou hodnoty výrazně vyšší než 100 %, respektive dosahují hodnoty alespoň 1.

Tab. 4.4: Hodnoty ukazatele majetkový koeficient

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Majetkový koeficient	1,40	1,42	1,43

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

U majetkového koeficientu neboli finanční páky je žádoucí, aby hodnoty byly stabilní, což v tomto případě až na minimální odchylky sedí. Vzhledem k tomu, že hodnoty jsou vyšší než 1, finanční páka zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu.

Tab. 4.5: Hodnoty ukazatele celková zadluženost

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	27,25	28,12	29

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

U celkové zadluženosti došlo k postupnému nárůstu z hodnoty 27,25 % v roce na 2013 na konečnou hodnotu 29 % v roce 2015. Pokud ukazatel celkové zadluženosti je vyšší než 50 %, znamená to, že firma upřednostňuje cizí zdroje financování, ale jak je možné vidět z tabulky 4. 5, je celková zadluženost hodnocené firmy pod touto hranicí.

Tab. 4.6: Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Zadluženost vlastního kapitálu (%)	38,23	39,89	41,40

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Zadluženost vlastního kapitálu stejně jako ukazatel celkové zadluženosti znázorňuje, zda ekonomický subjekt upřednostňuje cizí či vlastní zdroje financování. Pokud by došlo k překročení hranice 100 % nebo hodnoty vyšší než 1, znamená to, že firma preferuje cizí zdroje. Tab. 4. 6 dokazuje, že i přes růst hodnot, kdy nejvyšší je 41,40 % a nejnižší 38,23 %, nedosahuje tento ukazatel hranice vyšší než 100 %, firma tedy dává přednost vlastním zdrojům financování.

Tab. 4.7: Hodnoty ukazatele úrokového krytí

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Úrokové krytí	14,38	6,46	0,36

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

U úrokového krytí platí, že čím je jeho hodnota vyšší, tím je firma schopnější splácet úvěry. U tohoto ukazatele se považuje vynikající hodnota vyšší než 6. Tomuto kritériu odpovídá rok 2013 s hodnotou 14,38 a rok 2014 ve výši 6,46. Jiným kritériem je i hodnota 100 %, pokud hodnota je vyšší než 100 % podnik vytváří zisk, pokud je hodnota nižší, znamená to, že firma nepokryje ani úroky. Tato situace nastala v roce 2015, důvodem byl odpis nesplacených pohledávek.

Tab. 4.8: Hodnoty ukazatele úrokového zatížení

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Úrokové zatížení	0,07	0,15	2,79

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Hodnoty by se měly pohybovat maximálně do 100 % nebo do 1, jak je zřejmé z tabulky 4.8, je tento fakt splněn v letech 2013 a 2014, kdy hodnoty postupně dosahují 0,07 a 0,15 v následujícím roce je úrokové zatížení vyšší než 1 a to 2,79, to znamená, že zisk na úhradu úroku nestačí.

Ukazatele rentability

Tab. 4.9: Hodnoty ukazatele rentability aktiv

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
ROA (%)	8,03	4,27	0,23

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Rentabilita aktiv má za období 2013 – 2015 značně klesající trend. V roce 2015 se dostala na hodnotu 0,23 %, což je oproti předchozímu roku o 4,04 p.b. méně. Pro tento rok to znamená, že 0,23 % zisku bylo vygenerováno z celkových aktiv. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2013, kdy činil 8,03 %. Klesající hodnoty jsou dány snižující se hodnotou ukazatele EBIT, který byl pro rok 2015 dokonce záporný. Bylo to zapříčiněno odpisem nesplacených pohledávek, kdy odpisy pohledávek představují náklad, došlo tedy k navýšení nákladů a s tím spojené ztrátě.

Tab. 4.10: Hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
ROE (%)	8,20	3,65	-1,98

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Ukazatele ROE by měly být větší než hodnoty ukazatele ROA, tato podmínka je splněna pouze v roce 2013. Ukazatel rentability vlastního kapitálu rovněž klesá, což je zapříčiněno v každém roce nižším čistým ziskem. Záporná hodnota -1,98 % je vysvětlena záporným výsledkem hospodaření za účetní období. Nejvyšší hodnotu 8,20 % ukazatel ROE nabyl v roce 2013, což znamená, že 8,20 % zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

Tab. 4.11: Hodnoty ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
ROCE (%)	9,75	5,36	0,30

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Nejvyšší hodnota ukazatele ROCE byla v roce 2013, kdy firma z každé koruny investovaného kapitálu získala 9,75 % zisku. Tato hodnota se každoročně snižovala na konečných 0,30 %.

Tab. 4.12: Hodnoty ukazatele rentability tržeb

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
ROS (%)	5,37	3,96	-2,00

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

V roce 2013 firma získala z každé koruny tržeb 5,37 % zisku, v roce 2014 to bylo méně, a to 3,96 % a v roce 2015 firma vykazovala ztrátu, jelikož čistý zisk byl ve výši - 85 tis. Kč.

Ukazatele likvidity

Tab. 4.13: Hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Celková likvidita	5,98	5,09	4,24
Pohotová likvidita	5,97	5,07	4,22
Okamžitá likvidita	5,40	4,64	4,05

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

V tabulce 4.13 je zobrazen vývoj ukazatelů likvidity hodnocené firmy. U všech ukazatelů likvidity, tedy celkové, pohotové a okamžité likvidity je patrný klesající trend, přitom žádoucí je trend rostoucí. Celková likvidita je za všechna hodnocená období nad doporučenou hodnotu 1,5 – 2,5. Pohotová likvidita se rovněž pohybuje vysoko nad doporučenými hodnotami 1 – 1,5. Totéž platí i pro okamžitou likviditu, která převyšuje hodnoty 0,5 - 1.

Nejblíže se k doporučeným hranicím hodnoty blížily v roce 2015. V tomto roce byla firma schopna ze 4,24 Kč celkových oběžných aktiv pokrýt 1 Kč krátkodobých závazků. Podobně tak bylo i u pohotové likvidity, kdy ze 4,22 Kč pohledávek a peněžních prostředků v hotovosti byla pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, taktéž i u okamžité likvidity, kdy krátkodobý finanční majetek pokrýval ze 4,05 Kč 1 korunu krátkodobých závazků. Z uvedených hodnot je zřejmé, že firma nemá problém s likviditou, jelikož krátkodobé závazky jsou vždy dostatečně pokryty.

Ukazatele aktivity

Tab. 4.14: Hodnoty ukazatele obrátky celkových aktiv

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Obrátka celkových aktiv	1,09	0,65	0,69

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Obrátka celkových aktiv neboli rychlost obrátu aktiv by měla dosahovat alespoň hodnoty 1, této hodnoty je dosaženo pouze v roce 2013. V následujících dvou letech je rychlost obrátu 0,65 a 0,69 obrátů za rok.

Tab. 4.15: Hodnoty ukazatele doby obrátu aktiv

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Doba obrátu aktiv (dny)	330,51	552,95	520, 56

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doba obrátu aktiv je nejdelší v roce 2014, kdy dosáhla 553 dní. V roce 2015 došlo ke snížení o 2 dny. Nejkratší dobou obrátu aktiv ve vztahu k tržbám bylo 331 dní v roce 2013. Hodnota je dána obratem fixního a pracovního kapitálu, kde platí, že čím větší je podíl fixních aktiv, tím je i hodnota ukazatele vyšší.

Tab. 4.16: Hodnota ukazatele doby obrátu zásob

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Doba obrátu zásob (dny)	0,60	1,96	1,70

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doba obrátu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby v podniku vázány, než dojde k jejich následnému prodeji nebo spotřebě. Počet dnů obrátu zásob u hodnocené firmy je opravdu minimální, za období 3 let to byly maximálně 2 dny, je to způsobeno nízkým stavem zásob, který byl pro rok 2013 12 tis. Kč, pro rok 2014 činil stav zásob 22 tis. Kč a v roce 2015 byl počet zásob ve výši 20 tis. Kč.

Tab. 4.17: Hodnota ukazatele doby obratu pohledávek

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek (dny)	30,39	45,48	21,06

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doba obratu pohledávek byla 30 dní v roce 2013, následující rok se zvedla na 45 dní, ale v roce 2015 klesla na 21 dní. Tento ukazatel vypovídá o tom, za jak dlouho jsou placeny faktury. Z údajů v tabulce 4.17 je vidět, že nejdéle na obdržení platby od svých odběratelů firma čekala 45 dní a nejméně 21 dní.

Tab. 4.18: Hodnoty ukazatele doby obratu závazků

Ukazatel/rok	2013	2014	2015
Doba obratu závazků (dny)	90,07	155,48	100,02

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Nejvyšší počet dní byl 155 dní roku 2014 a nejmenší hodnota 90 dnů se objevila v předcházejícím roce. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek. Tato situace je znázorněna v tabulkách 4.17 a 4.18.

4.2.2.1 Shrnutí finanční analýzy

Ze sledovaného období u ukazatelů zadluženosti vyplynulo, že za každý rok je přibližně 70 % majetku kryto vlastními zdroji. Z provedených výpočtu lze jednoznačně stanovit, že firma preferuje vlastní zdroje financování před cizími. Dále vyplynulo, že je firma dostatečně likvidní. Oběžná aktiva obsahují velmi malé množství zásob a jsou tvořena především krátkodobým finančním majetkem. Nepřívětivých výsledků dosahuje skupina ukazatelů rentability, kdy hodnoty v roce 2015 byly záporné nebo se dostaly velmi blízko k nule. Hlavním problémem je snižující se zisk, proto by se měla firma snažit o opětovný růst zisku a tržeb, jelikož další postupné snižování by mohlo znamenat pro firmu finanční obtíže.

4.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy budou zaznamenány poznatky zjištěné na základě předchozích provedených analýz a řízeného rozhovoru s majitelem firmy společně s pracovníkem pro finanční a obchodní záležitosti. Budou určeny jak silné a slabé stránky, tak rovněž příležitosti a hrozby firmy, které budou zobrazeny ve SWOT matici.

Tab. 4.19: SWOT matice hodnocené firmy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• dlouholeté působení na trhu• rychlost reakce na poptávky• loajalita zaměstnanců• podniková kultura• webové stránky• certifikace, průmyslový vzor• slevy a věrnostní bonusy	<ul style="list-style-type: none">• získávání zakázek• lidské zdroje• finanční situace v oblasti rentability
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• rozvoj měst a obcí• rozvoj firem• vznik nových firem	<ul style="list-style-type: none">• měnící se legislativa• možný vznik nové konkurence• snižující se míra nezaměstnanosti• závislost na počasí

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT matice se skládá ze čtyř kvadrantů, první kvadrant obsahuje silné stránky, ve druhém kvadrantu jsou popsány slabé stránky, třetí kvadrant představuje příležitosti firmy a hrozby jsou vytyčeny ve čtvrtém kvadrantu. Cílem SWOT analýzy je zjistit a zhodnotit slabiny podniku a jeho přednosti.

4.3.1 Analýza silných a slabých stránek

Faktory silných a slabých stránek (viz tab. 4.19) jsou ohodnoceny pomocí bodové stupnice v rozmezí od 1 do 5, kdy v případě silných stránek znamená číslo 1 nejnižší spokojenost a číslo 5 nejvyšší spokojenost, u slabých stránek je tomu naopak. Dále se hodnotí váha (závažnost), která vyjadřuje důležitost jednotlivých bodů v dané kategorii, tedy kategoriích silných a slabých stránek. Pro hodnocení závažnosti je nezbytné dodržet pravidlo, které udává, že součet vah v konkrétní kategorii musí být roven jedné, přičemž platí, že jeho důležitost roste v závislosti na hodnotě uděleného čísla, čím vyšší je, tím je i větší důležitost. Následuje určení pořadí, které se získá vynásobením výkonnosti a závažnosti, kdy nejvyšší číslo představuje nejvýznamnější silnou stránku a v případě slabých stránek největší slabinu.

Hodnocení proběhlo na základě konzultací s majitelem firmy. Tato situace je zaznamenána v následující tabulce.

Tab. 4.20: Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Závažnost	Výkonnost	Pořadí
Silné stránky			
Dlouholetá tradice	0,25	4	2.
Reakce na poptávky	0,15	4	3.
Loajalita	0,1	3	4.
Webové stránky	0,1	3	4.
Certifikace, průmyslový vzor	0,25	5	1.
Slevy a věrnostní bonusy	0,15	4	3.
Slabé stránky			
Získávání zakázek	0,6	2	1.
Lidské zdroje	0,3	2	2.
Finanční situace v oblasti rentability	0,1	3	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY

- Certifikace a průmyslový vzor – certifikace prezentuje úroveň a kvalitu firmy, držení průmyslového vzoru značí konkurenční výhodu.
- Dlouholetá tradice – firma Vsign s.r.o si díky svému dlouholetému působení na trhu, téměř od začátku vzniku trhu s reklamou, vytvořila dlouholeté kontakty.
- Reakce na poptávky – tím, že hodnocená společnost je malá firma, dokáže rychleji reagovat na poptávky a objednávky, také je schopna řešit i individuální, méně obvyklá zadání.
- Slevy a věrnostní bonusy – slevy a věrnostní bonusy jsou poskytovány individuálně. Slevy v oblasti IOZ jsou určeny podle počtu pronajatých kusů, u billboardů je sleva určena na základě délky nájmu. Věrnostní bonusy jsou určeny na míru dlouhodobým klientům.
- Webové stránky a loajalita – webové stránky obsahují všechny potřebné informace, které jsou přehledně zobrazeny. Co se týče loajality zaměstnanců, ta je dána i faktem, že se jedná o rodinnou firmu.

SLABÉ STRÁNKY

- Získávání zakázek – oblasti marketingu věnuje firma velmi malou pozornost, nedochází k vyhledávání nových zákazníků, čeká, až ji osloví sami.
- Lidské zdroje – někteří pracovníci na montáže neboli brigádníci neprovádějí svou práci odborně a tím dochází k nutným opětovným výjezdům do terénu, aby došlo k opravám špatně provedené montáže.
- Finanční situace v oblasti rentability – zhoršující se finanční situace v oblasti výnosnosti za období 2013 – 2015, je zapříčiněna snižující se hodnotou ukazatele EBIT, jelikož došlo k odpisu nesplacených pohledávek.

4.3.2 Analýza příležitostí a hrozeb

K analýze příležitostí a hrozeb dochází totožným způsobem jako u silných a slabých stránek. Je určena bodová stupnice od 1 do 5, pro příležitosti 5 znamená nejvyšší spokojenost a pro hrozby největší nespokojenost. Poté dojde ke zhodnocení závažnosti, kde součet za jednotlivé kategorie musí být roven jedné. Po přiřazení těchto čísel dojde k jejich vynásobení a určení jejich pořadí dle významnosti.

Tab.4.21: Hodnocení příležitostí a hrozeb

Hodnocené faktory	Závažnost	Výkonnost	Pořadí
Příležitosti			
Rozvoj měst a obcí	0,4	3	1.
Vznik nových firem	0,4	3	2.
Rozvoj firem	0,2	3	3.
Hrozby			
Mění se legislativa	0,3	2	2.
Nová konkurence	0,4	3	1.
Snižující se míra nezaměstnanosti	0,1	1	4.
Závislost na počasí	0,2	1	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLEŽITOSTI

- Rozvoj měst a obcí – díky dotacím se obce a města snaží rozvíjet cestovní ruch a přilákat více turistů, na základě toho investují do značení cyklostezek a budování orientačních systému v daném městě nebo obci.
- Vznik nových firem – nové firmy se chtějí zviditelnit, tudíž využívají služby poskytované hodnocenou společností.
- Rozvoj firem – firmy využívají reklamu pro zvýšení povědomí o jejich působení na trhu.

HROZBY

- Nová konkurence – nová konkurence v podobě vznikajících reklamních agentur.
- Měnící se legislativa – firma je závislá na řadu zákonů a předpisů, které se často mění.
- Závislost na počasí – vykonávání práce je závislé na počasí, a to ovlivňuje dobu plnění zakázky.
- Snižující se míra nezaměstnanosti – pokud by se společnost rozhodla pro nábor nových zaměstnanců, mohla by se potýkat s problémem nalezení kvalifikovaného uchazeče.

5 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

V následujících podkapitolách budou shrnuty poznatky zjištěné z předchozích kapitol a rovněž budou formulována doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

5.1 Shrnutí

Firma Vsign s.r.o. působí na trhu téměř od počátku trhu s reklamou a za tuto dobu získala stálou síť dodavatelů a velké množství odběratelů. Má potřebné znalosti a zkušenosti, které využívá při své činnosti a v konkurenčních bojích. Svou činnost založila na zjištění „mezery na trhu“ v podobě informačního a orientačního značení, ve kterém tkví podstatná konkurenční výhoda firmy.

Analýza konkurenceschopnosti firmy proběhla prostřednictvím externí analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V prvním případě se jednalo o analýzu makrookolí, v druhém o zhodnocení mikrookolí společnosti. Výsledky interní analýzy, tedy nalezení silných a slabých stránek, se opírají o výpočty finanční analýzy a zhodnocení vybraných interních oblastí firmy. Externí analýza společně s interní vytvořily vstupní informace pro SWOT analýzu, která se zabývala silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami firmy.

Z PESTLE analýzy vyplynulo, že firma není ovlivňována ekologickými faktory. Podstatné jsou legislativní, ve kterých je nutné sledovat neustálou změnu zákonů, dále jsou to technické faktory, které mají na vývoj firmy podstatný vliv, tak jako faktory ekonomické a politické. Z ekonomických faktorů je to míra zdanění, směnný kurz a nezaměstnanost, které ovlivňují podnikatelskou činnost hodnoceného ekonomického subjektu. U faktorů sociálně-demografických byl zmíněn počet obyvatel, důvod klesajícího počtu obyvatel a počet podnikatelů v MS kraji a s tím související podnikatelské prostředí v Trinci.

Porterův model konkurenčních sil zhodnotil stávající a potencionální konkurenty, odběratelé, dodavatele a substituty. V případě substitutů bylo zjištěno, že firma není ohrožena žádnými substitučními výrobky. Pro nově vstupující do odvětví je největší bariérou znalost legislativy a získání kontaktů. Konkurenci má firma stálou, někteří tito konkurenti jsou pro Vsign s.r.o. jak konkurencí, tak i dodavatelem. Dodavatelů je větší množství, na kterých je značně závislá.

Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že dlouholetá tradice společně s držením certifikace a průmyslového vzoru je nejpodstatnější silnou stránkou, dále vytvořené věrnostní bonusy a slevy pro dlouhodobé klienty, také pružnost reakce, flexibilita, loajalita zaměstnanců nebo

vytvořené webové stránky. Slabinu představuje marketing, kterému firma věnuje nedostatečnou pozornost, nevyhledává aktivně nové klienty. Jisté omezení spočívá v zaměstnancích vykonávajících práci v terénu. Slabou stránkou je i snižující se zisk firmy. Dotace obcí a měst společně se narůstajícím počtem vznikajících firem a rozvojem firem stávajících představují příležitosti v podobě nových zakázek. Nové společnosti mohou představovat i hrozbu v podobě konkurence, další hrozbou působící na Vsign s.r.o. je měnící se legislativa, snižující se míra nezaměstnanosti a závislost na počasí.

5.2 Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy

Na základě zhodnocených analýz budou navržena doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

1. Formou průběžného sledování strategických plánů měst a obcí zjistit obchodní příležitosti spojené s rozvojem obcí a měst.

Firma by se měla chopit příležitosti, která spočívá v zájmu obcí a měst ve zvýšení cestovního ruchu. Pro zmíněné přilákání turistů budují cyklostezky, snaží se o lepší orientaci v dané obci či městě. Veškeré nezbytné informační a orientační značení jim může firma poskytnout.

Na ukázkou bude uveden strategický plán města Třinec pro období 2014-2020. Strategický plán města Třinec je rozdělen do 5 dílčích oborových koncepcí, těmi jsou: Oborová koncepce Doprava, Oborová koncepce Životní prostředí a infrastruktura, Oborová koncepce Sociální prostředí a bydlení, Oborová koncepce Školství, Oborová koncepce Ekonomický rozvoj a inovační potenciál. V této ukázce bude nastíněna pouze Oborová koncepce Doprava.

Oborová koncepce Doprava se dále dělí do 4 prioritních os. Vzhledem k předmětu činnosti firmy Vsign s.r.o. bude zmíněna pouze priorita D3: Budování cyklostezek a cyklotras. Toho má být dosaženo prostřednictvím dvou opatření. První opatření se týká budování nových cyklostezek a cyklotras dle generelu cyklodopravy. Druhé opatření zahrnuje modernizaci stávajících cyklostezek a cyklotras dle generelu cyklodopravy.

Jak již bylo zmíněno, Vsign s.r.o. se touto činností zabývá, tudíž tato priorita Třince ve svém strategickém plánu je pro ni příležitostí. Informace o strategických plánech jsou veřejně dostupné na webových stránkách jednotlivých obcí a měst. Lze doporučit, aby firma

strategické plány vyhledala a seznámila se s nimi, tak může zjistit své příležitosti a aktivním přístupem si zajistit nové zakázky.

2. Zlepšení marketingu, aktivní vyhledávání a oslovování nových klientů.

Největším nedostatkem společnosti je slabý marketing. Firma je pasivní k získávání potenciačních klientů, jelikož si je vědoma, že má vytvořenou síť odběratelů, kteří v případě zájmu osloví firmu sami. Měla by zvětšit úsilí v oblasti vyhledávání zákazníků. To může nastat v podobě:

a) propagace na různých internetových stránkách

Pro své zviditelnění by bylo vhodné umístit reklamu například na internetový portál firmy.cz nebo sociální síť Facebook.

- Firmý.cz

V případě internetových stránek firmy.cz v kategorii „Výroba orientačních systému“ v Moravskoslezském kraji je firma Vsign s.r.o umístěna pátá v pořadí.

Pro své zviditelnění a lepší pozici ve vyhledávacích lze využít nabízený profil Seznam naplno, což představuje plný profil firmy, ve kterém lze navíc doplnit další kontakty, více fotografií, adres, logo aj. Firma by získala lepší místo při výsledcích vyhledávání, kde by byla zobrazována nad firmami, které mají pouze základní profil. Rovněž by došlo ke zvýraznění firmy na hlavní stránce Firmý.cz, získala by přednostní pozici na Mapy.cz apod. Seznam naplno funguje na principu aukce, kdy se postavení firem, využívající tento profil řadí podle nejvyšší přiložené částky, přičemž minimální částka na den je 10 Kč.

- Sociální síť Facebook

Údaje z roku 2016 ukazují, že Facebook v České republice navštěvuje více než 4,5 milionů Čechů každý měsíc, což představuje více než polovinu všech českých uživatelů internetu. Z tohoto počtu lidí denně na Facebooku tráví čas více než 3,4 milionu uživatelů každý den. Vzhledem k tomuto faktu je vhodné umístit propagaci firmy i na tyto stránky. Firma má založený účet na Facebooku, ale není aktivně využíván v rámci propagace.

Reklamy k propagaci firmy jsou určeny k tomu, aby firma rychle a účinně oslovila potenciační klienty v okolí. Cena propagace místní firmy závisí na faktorech jako: Kolik lidí je v lokalitě, na kterou firma cílí nebo kolik lidí chce firma oslovit. Firma si může stanovit celkovou částku, kterou chce za den vynaložit, přičemž minimální výdaj je 1,00 USD. Také si

může vybrat, jestli má reklama běžet nepřetržitě nebo jen v určitém časovém rozmezí. Pro Vsign s.r.o. je důležitá propagace v Moravskoslezském kraji, výhodou je možnost stanovení denního rozpočtu a volby četnosti reklamy.

b) zadáváním inzerátů do vybraných novin

Podle výsledků o čtenosti tisku z výzkumu Media Projekt za 2. pololetí 2016 jsou nejčtenějšími deníky v Moravskoslezském kraji: MF DNES, Blesk a Deník – Moravskoslezský kraj. Cena konkrétního inzerátu je závislá na barevnosti, velikosti inzerátu, umístění na inzertní nebo na redakční straně a také na dni vydání. U Vsign s.r.o. je dostačující černobílý tisk, inzerát o několika řádcích s podstatnými informacemi jako nabízenými službami a kontaktem. Co se týče umístění, tak je vhodná inzertní strana. Lze doporučit, aby firma měla inzerát v jednom z těchto deníků. Nejlépe v jiných dnech než v těch, ve kterých vycházejí deníky s programovou přílohou. S programovou přílohou se prodá více výtisku a je větší čtenost, na druhou stranu se zvyšuje cena inzerátu.

- MF DNES – vydání pro Moravskoslezský kraj - cena v inzertní části od pondělí do soboty kromě čtvrtku činí za 1 řádek/ 1 sl. 90 Kč. Ve čtvrtky tato cena narůstá na 105 Kč.
- Blesk - cena v inzertní části ve dnech úterý, středa, čtvrtek a sobota činí 342 Kč za 1 řádek/ 30 znaků.
- Moravskoslezský deník – v řádkové inzerci stojí inzerát o 30 znacích 15 Kč, a to ve dnech od pondělí do čtvrtku a v sobotu. V pátky se tato cena navyšuje na 21 Kč.

Nejvhodnějším deníkem pro umístění své reklamy je Moravskoslezský deník s výrazně nižšími cenami oproti MF DNES a Blesku.

c) vytvoření webových stránek také v polštině pro potencionální polské klienty

Výše ceny překladu webových stránek do polštiny se odvíjí podle ceníků překladatelských center. Vybrané překladatelské centrum působící v Třinci požaduje za překlad jedné normo strany (rozsah v délce 1 800 znaků) částku 309 Kč.

d) odborný seminář pro vybraného zaměstnance v marketingové činnosti

Jedním z řešení pro zlepšení současné marketingové činnosti je odborný seminář, kterého by se zúčastnil vybraný zaměstnanec firmy. Z důvodu úspory času a nižších nákladů lze doporučit využít webináře. Webinář neboli online školení je vzdělávání přes internet

vedený lektorem. Většinou probíhá ve větším počtu účastníků. Výhody využití webináře, kromě již zmíněného ušetřeného času a peněz, je nevyžadována fyzická účast na konkrétním místě. Na webináře se zaměstnanec může připojit z prostor kanceláře nebo z domova. Další výhodou je možnost vybrat si termín podle časových možností účastníka. Pro zaměstnance tyto výhody znamenají nezbytné vzdělávání bez nutnosti dojíždění na seminář, dále možnost vybrat si z nabídky webinářů ten, který obsahově i časově nejvíce vyhovuje požadavkům zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je tento způsob vzdělávání přes internet nákladově výhodnější.

Internetová stránka Webináře.cz nabízí vzdělávání v různých oblastech, firma Vsign s.r.o. by se měla především zaměřit na oblast obchodu a marketingu, kde je v současnosti nabízeno 12 kurzů. Kurzy v této oblasti stojí necelé 3 000 Kč na osobu. V případě již ukončených kurzů je možnost si je stáhnout, ve většině případů zdarma. Pokud by firma chtěla výrazně ušetřit nebo dokonce nevynaložit žádné peněžní prostředky, je stažení uskutečněných webinářů vhodným řešením.

3. Zkvalitnění v oblasti lidských zdrojů.

V této oblasti doporučuji propustit brigádníky, kteří neplní svou práci odborně a nahradit je novými. Nebyly by nutné opakované výjezdy do terénu k provedení oprav. Ušetřený čas by mohli zaměstnanci věnovat jiné práci. Rovněž by se snížil počet reklamací a opět by mohlo dojít k efektivnějšímu využití času. S nižším počtem reklamací by se zvedla spokojenost odběratelů. Pro výstrahu zaměstnancům by bylo vhodné vytvořit tří stupňový systém sankcí, který by nastal v případě neodborného nebo zanedbalého plnění pracovní činnosti.

- *1. stupeň sankce – přesčasové práce.* Pokud by ze strany zaměstnanců došlo k neprofesionálnímu provedení práce, museli by opravy provést ve svém volnu.
- *2. stupeň sankce – finanční ohodnocení.* V případě neúčinnosti 1. stupně lze doporučit snížit finanční ohodnocení zaměstnancům, které by záviselo na četnosti a opakovanosti nedostatků, kterých se daný zaměstnanec dopustil.
- *3. stupeň sankce - propuštění ze zaměstnání.* Pokud pro nápravu zaměstnance nebyl účinný jak 1. stupeň sankce, tak i 2. stupeň sankce, je vhodné s nevýkonným zaměstnancem rozvázat pracovní poměr.

4. Zvolit strategii rozvoje do příhraničních oblastí.

Pro rozšíření oblastí, ve kterých jsou využívány poskytované služby lze doporučit, aby firma lépe využila svou strategickou polohu a začala více působit v Polsku, přinejmenším v příhraničních oblastech. Vsign s.r.o. se nachází v těsné blízkosti s polskými hranicemi. Firma by získala náskok před konkurencí a navíc, pokud by došlo k odlivu klientů, nemuselo by to pro firmu představovat velkou ztrátu, právě díky spolupráci s Polskem.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybrané firmy, kterou je Vsign, s.r.o, zabývající se například montáží a nájmem dopravních cedulí, reklamní činností a dopravním značením. Zhodnocení konkurenceschopnosti proběhlo pomocí analýzy externího a interního prostředí. K celkové analýze externího prostředí byla využita metoda PESTLE, která se zabývala makrookolím firmy a Porterova analýza pěti konkurenčních sil zkoumající mikrookolí ekonomického subjektu. Finanční analýza společně s faktory výroby a jejího řízení, marketingu a distribuce, pracovních a podnikových zdrojů hodnotila vnitřní okolí firmy.

Na základě těchto analýz byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, dále příležitosti a hrozby působící na firmu, které byly zpracovány pomocí analýzy SWOT. Na jejím základě byly navrženy návrhy a doporučení pro firmu.

Z provedených analýz vyplynulo, že konkurenční výhoda vybrané firmy spočívá v dlouholetém působení na trhu a vytvořené síti kontaktů, držení certifikace a průmyslového vzoru na informační a orientační značení, pružnosti a rychlosti reakcí na požadavky zákazníků, v bonusovém a slevovém systému pro stálé klienty, vytvořeném loajalitě zaměstnanců, prostředí firmy a ve webových stránkách. Největším nedostatkem je oblast marketingu. Hrozby působící na podnik nalezneme v podobě legislativy, snižující se míry nezaměstnanosti, závislosti na počasí a nové konkurenci. Příležitosti, které by měla firma využít, se týkají rozvoje měst a obcí nebo reklamy jak nově vznikajících firem, tak i již působících firem, které se chtějí více zviditelnit. Silné stránky by měla firma udržovat, slabé stránky eliminovat, příležitosti vyhledávat a hrozbám odolávat.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti byla navržena 4 doporučení. První doporučení bylo v podobě průběžného sledování strategických plánů obcí a měst, čím by si firma vyhledala nové obchodní příležitosti. Druhé opatření se týkalo zlepšení marketingu, aktivního vyhledávání a oslovování nových klientů. V tomto případě byla navržena propagace na internetových stránkách Firmy.cz a Facebook.com. V oblasti marketingu bylo rovněž navrženo umístění inzerce do deníků. Ze tří hodnocených titulů byl finančně nejvýhodnější Moravskoslezský deník. Dalším opatřením pro zlepšení marketingu bylo rozšířit znalosti vybraného zaměstnance pomocí webinářů týkajících se marketingové problematiky. Třetí doporučení spočívalo ve zlepšení lidských zdrojů. Zde byl navrhnut třístupňový systém sankcí. Čtvrté doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti se týkalo rozšíření působnosti firmy i za české hranice, což by pro společnost znamenalo náskok před konkurencí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY

Odborné publikace

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
4. JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-864-1911-8.
5. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 366 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1
6. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
7. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
8. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
9. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
10. ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
11. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

13. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické dokumenty a další

14. Analýza vnějšího okolí podniku. *Podnikator* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
15. *ARAPLAST spol. s.r.o. - výroba dopravního značení* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.araplast.cz/>
16. *ARES- ekonomické subjekty* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
17. *Bulawa reklamní agentura* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.bulawa.cz/>
18. Ceník inzerce. *Blesk* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://img.blesk.cz/static/pdf/46/2/3/462315.pdf>
19. Ceník tištěných titulů. *Mediální skupina MARFA* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.mafra.cz/portfolio.aspx?y=mafra/portfolio-mfd.htm>
20. Ceník překladů polština. *Pygmalion* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.prekladypygmalion.cz/preklady-polstina/cenik-prekladu-polstina/>
21. Ceníky. *Reklama Seznam.cz* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/reklama/cz/obsahovy-web/ceniky/>
22. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
23. Daň z přidané hodnoty (DPH). *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dane/dan-z-pridane-hodnoty.html>
24. DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Analýza SWOT* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.kvs.tul.cz>
25. Etržby (EET). *Finanční správa* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>
26. Firemní identita. *Artworks media* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>
27. *Hicon - dopravní značení* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.hicon.cz/>

28. Jak se daří Facebooku v ČR? *Newsfeed* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>
29. Konkurenční výhoda. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>
30. Komunální cíl IS24c - Informativní směrová dopravní značka. *Dopravní-značení.eu* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.dopravni-znacen.eu/znacka/Komun%C3%A1ln%C3%AD-c%C3%AD/IS24c/>
31. Krajská správa ČSÚ v Ostravě. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt>
32. Kurzy devizového trhu - průměry. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_form.jsp
33. Malé a střední podnikání. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>
34. *Mapy* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: www.mapy.cz
35. Ceník řádkové inzerce - severní Morava. *Mojeinzerce.cz* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.mojeinzerce.cz/cenik-radkova/radkova-moravskoslezsky-kraj.html>
36. *Nehlsen Třinec* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.nehlsen.cz/>
37. NEUSCHL, Marek. *Analýza interních podnikových faktorů s důrazem na tvorbu hodnoty pro zákazníka*. Znojmo, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, fakulta ekonomicko-správní, Katedra podnikového hospodářství.
38. Podnikatel podle nového Občanského zákoníku. *ACCONTES* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.accontes.cz/podnikatel-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku>
39. Propagujte místní firmu. *Facebook business* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: https://www.facebook.com/business/help/1658201091126791/?helpref=hc_fnav
40. Sazba daně z přidané hodnoty. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
41. *Reklama Třinec* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.reklamatrinec.cz/>

42. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Idnes.cz: finance* [online]. 2007 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skrывa-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr
43. Mediaprojekt 2.pololetí 2016. *STEM/MARK* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.stemmark.cz/mediaprojekt-2-pololeti-2016/>
44. Strategický plán města Třinec pro období 2014-2020. *Třinecko* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: https://www.trinecko.cz/plany/strategicky_plan/Strategicky_plan_2014-2020.pdf
45. ŠVANCARA, David. *Analýza interních podnikových faktorů*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, fakulta ekonomicko-správní, Katedra podnikového hospodářství.
46. Třinec - nejlepší město pro byznys v Moravskoslezském kraji. *Moravskoslezský kraj* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: http://www.msk.cz/cz/podnikani/trinec_-nejlepsi-mesto-pro-byznys-v-moravskoslezskem-kraji-90710/
47. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/vzs.det?xprim=794857&lan=cs>
48. *Vsign s.r.o.* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.vsign.cz/>
49. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
50. *Značky Morava a.s.* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.znackymorava.cz/index.php/cs/>
51. ZUBKOVÁ, Pavlína. *Konkurenceschopnost maloobchodního podniku*. Ostrava, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.2: Porterův model pěti konkurenčních sil	14
Obr. 2. 4: Kvadranty SWOT analýzy	22
Obr. 3.1 typ průmyslového vzoru č. 32711	25
Obr. 3.2: Silniční orientační značení	3
Obr. 3.3: Flex.....	3
Obr. 3.4: OutBannery	3
Obr. 4.1: Příklad dopravní značky IS24c	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1: Vývoj daně z příjmu právnických osob v letech 2006 až 2016	29
Graf 4.2: Vývoj kurzu EUR a PLN	30
Graf 4.3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji	30
Graf 4.4: Podíl nezaměstnaných osob v Třinci	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1: Základní ekonomická charakteristika k 31.12.2015	24
Tab. 4.1: Vývoj daně z přidané hodnoty v ČR	28
Tab. 4.2: Hodnoty ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech.....	38
Tab. 4.3: Hodnoty ukazatele stupeň krytí stálých aktiv	38
Tab. 4.4: Hodnoty ukazatele majetkový koeficient.....	39
Tab. 4.5: Hodnoty ukazatele celková zadluženost	39
Tab. 4.6: Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu	39
Tab. 4.7: Hodnoty ukazatele úrokového krytí	40
Tab. 4.8: Hodnoty ukazatele úrokového zatížení	40
Tab. 4.9: Hodnoty ukazatele rentability aktiv	40
Tab. 4.10: Hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu.....	40
Tab. 4.11: Hodnoty ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů	41
Tab. 4.13: Hodnoty ukazatelů rentability	41
Tab. 4.14: Hodnoty ukazatele obrátky celkových aktiv	42
Tab. 4.15: Hodnoty ukazatele doby obratu aktiv	42
Tab. 4.16: Hodnota ukazatele doby obratu zásob.....	42
Tab. 4.17: Hodnota ukazatele doby obratu pohledávek	43
Tab. 4.18: Hodnoty ukazatele doby obratu závazků	43
Tab. 4.19: SWOT matice hodnocené firmy.....	44
Tab. 4.20: Hodnocení silných a slabých stránek	45
Tab.4.21: Hodnocení příležitostí a hrozeb	46

SEZNAM ZKRATEK

č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo osoby
IOZ	informačně orientační značení
Kč	koruna česká
např.	například
obr.	obrázek
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
sb.	sbírka
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný
%	procenta

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámená s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017

Veronika Moravcová

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Navigační systémy – silniční orientační značení, flex, outBannery

Příloha č. 2: Certifikát systému managementu kvality

Příloha č. 3: Vyobrazení průmyslového vzoru č. 32711

Příloha č. 4: Seznam obcí a měst

Příloha č.5: Nezbytné údaje pro výpočet ukazatelů zadluženosti a jednotlivé výsledky výpočtů

Příloha č.6: Nezbytné údaje pro výpočet ukazatelů rentability a jednotlivé výsledky výpočtů

Příloha č.7: Nezbytné údaje pro výpočet ukazatelů likvidity a jednotlivé výsledky výpočtů

Příloha č.8: Nezbytné údaje pro výpočet ukazatelů aktivity a jednotlivé výsledky výpočtů